



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE ANGICOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GUILHERME SILVA DE MORAIS

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS NA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DE UM
TIME DE FUTSAL**

ANGICOS / RN
2020

GUILHERME SILVA DE MORAIS

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS NA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DE UM
TIME DE FUTSAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Conselho do Curso de Engenharia de Produção
da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

Orientador: Nome Completo, Prof. Dra.
Natália Veloso Caldas de Vasconcelos

ANGICOS / RN

2020

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

M828a Morais, Guilherme Silva de.
 Aplicação de ferramentas gerenciais utilizadas
 na engenharia de produção para análise de
 desempenho de um time de futsal / Guilherme
 Silva de Morais. - 2020.
 42 f. : il.

 Orientador: Natália Veloso Caldas de
 Vasconcelos .
 Monografia (graduação) - Universidade Federal
 Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
 Produção, 2020.

 1. Análise de desempenho. 2. Desempenho. 3.
 Futsal. 4. Ferramentas. I. , Natália Veloso
 Caldas de Vasconcelos, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Biblioteca Campus Angicos
Bibliotecário: Helder Romero Maia Duarte
CRB: 15/673

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

GUILHERME SILVA DE MORAIS

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS NA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DE UM
TIME DE FUTSAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Conselho do Curso de Engenharia de Produção
da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

Defendida em: 24 / 07/ 2020.

BANCA EXAMINADORA

Natália Veloso Caldas de Vasconcelos, Prof. Dr(a). (UFERSA)
Presidente

Anderson Carlos de Oliveira, Prof. (UFERSA)
Membro Examinador

Rafael de Azevedo Palhares, Prof.. (UFERSA)
Membro Examinador

RESUMO

Este presente trabalho aborda o lado empresarial do esporte através da análise de desempenho de atletas e de equipes como um todo, atentando-se a competitividade atual do mercado globalizado e com isso a necessidade de indicadores de resultado que venham a agregar no desempenho da equipe. O esporte escolhido para a aplicação do trabalho foi o futsal, esporte derivado do futebol. O trabalho tem como objetivo fazer a análise de desempenho da equipe através de aspectos técnicos e táticos, consequentemente gerando informações acerca do desempenho da equipe que venham a ajudar a comissão técnica na tomada de decisão, além disso busca identificar, priorizar e tratar dos problemas identificados ao longo da pesquisa por meio da Análise SWOT, Matriz GUT e 5W2H, ferramentas utilizadas na engenharia de produção. A metodologia teve natureza aplicada, abordagem combinada, objetivo exploratório e o procedimento foi um estudo de caso. A equipe foi acompanhada durante a disputa do campeonato estadual de futsal de 2019, e além das observações e dos dados coletados durante os jogos, houve um questionário aplicado aos jogadores e também conversas informais com a comissão técnica. Os resultados foram satisfatórios, pois informações táticas foram relacionadas ao desempenho da equipe e os problemas além de identificados tiveram soluções e mitigações propostas.

Palavras-chave: Análise de desempenho. Desempenho. Futsal. Ferramentas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 Objetivos	7
1.1.1 Objetivo Geral	7
1.1.2 Objetivos Específicos	7
1.2 Problema	8
1.3 Justificativa	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 Futebol como um negócio.....	10
2.1.1 No mundo	10
2.1.2 No Brasil	10
2.2 Análise de desempenho.....	11
2.3 5W2H.....	12
2.4 Análise SWOT	13
2.5 Matriz GUT de priorização	14
3 METODOLOGIA	15
3.1 Classificação da pesquisa.....	15
3.2 Etapas da pesquisa	16
4 ESTUDO DE CASO	18
4.1 Análise SWOT	23
4.2 Matriz GUT de priorização	29
4.3 5W2H.....	31
5 CONCLUSÃO	36
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DOS JOGADORES	40

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a tecnologia vem trazendo diversas inovações em variados segmentos, entre eles o empresarial voltado ao entretenimento. No futebol não funcionaria de maneira distinta, já que a maioria dos clubes funciona como uma empresa que tem objetivos, metas, estratégias, folhas de pagamentos, orçamento, dívidas e quase tudo que qualquer empresa convencional tem, porém não visando lucro apenas, mas sim resultados expressos através de títulos, que apesar de movimentar muito dinheiro, se faz necessário buscar o sucesso esportivo, além do sucesso empresarial.

Essa profissionalização dos processos dentro de um clube influencia diretamente no perfil dos funcionários, os antigos “cartolas” estão dando lugar a gestores capacitados e qualificados. De acordo com Santos et al. (2017), está havendo um aumento no número de profissionais de gestão dentro do esporte ano após ano.

Com a acirrada competitividade do mercado global, e isso inclui o futebol, tornou-se primordial ter dentro dos clubes um analista de desempenho ou até uma equipe própria para isso, para quantificar os dados técnicos e táticos. Para Djakov (1973), a técnica dentro do esporte pode ser caracterizada como o controle das ações físicas, tendo em consideração a obtenção do objetivo a ser alcançado nos objetivos mais adversos de uma competição. Já a tática, de acordo com Freitas et al. (2008), consiste na preparação de modelos de jogos coletivos previamente definidos, tal como a alteração desses modelos de acordo com a situação exigida.

De acordo com Valente e Serafim (2006), a gestão do futebol no Brasil atua com a paixão, e muitas vezes a tomada de decisão é feita de maneira subjetiva, considerando somente aspectos emotivos em detrimento da razão. Para Barros (2008), uma ferramenta ou um instrumento que auxilie nessa tomada de decisão pode ser muito importante para se obter mensuração de informações de maneira mais objetiva, e mais que isso, pessoas capacitadas que possam usufruir os resultados dessas ferramentas é primordial.

Para Freitas et al. (2015), os títulos conquistados pelos clubes têm como principal objetivo satisfazer os *stakeholders*, que neste caso seriam os torcedores, sócios, a mídia e os patrocinadores, além disso, os títulos também agregam valor à marca do clube, aumentando venda de produtos licenciados, aumentando o número de sócios e desta forma auxiliando na manutenção e funcionamento do mesmo. Portanto, é de extrema relevância realizar uma auto avaliação dos atletas, que são recursos da organização esportiva, visando medir a eficiência dos mesmos, e assim, entender melhor o rendimento desses atletas e consequentemente

auxiliar na tomada de decisão, esse é o papel da análise de desempenho (O'DONOGHUE, 2015).

Dito isto, o presente estudo visa, com o auxílio de ferramentas gerenciais utilizadas na Engenharia de Produção, realizar a avaliação de desempenho de atletas de uma equipe de Futsal da cidade de Macau-RN.

Esse trabalho é dividido em cinco seções, a primeira é a seção introdutória que é onde há a apresentação e a primeira abordagem de maneira geral do tema. Dentro desta seção trata dos objetivos que se espera atingir ao longo do trabalho, logo em seguida vem o problema e a justificativa, e que respectivamente tem como função apresentar o que será abordado de fato no trabalho e demonstrar a necessidade da realização do mesmo. A segunda seção é a fundamentação teórica que tem como objetivo trazer embasamento para o que será tratado ao longo do trabalho. A metodologia é a terceira etapa e é onde é abordado de maneira detalhada como a pesquisa foi feita. A quarta etapa é o estudo de caso que é a análise dos dados obtidos no trabalho e que fundamenta a quinta etapa, que é a conclusão, na qual será abordado se os objetivos definidos no início foram alcançados e é feita uma análise de todo o trabalho.

1.1 Objetivos

O presente trabalho será desenvolvido no intuito de alcançar os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o desempenho de um time de futsal considerando os aspectos técnicos e táticos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Gerar informações acerca do desempenho da equipe e dos atletas que possam ser usadas no presente momento e no futuro;
- Desenvolver uma análise SWOT da equipe;
- Aplicar a matriz GUT para definir a priorização dos problemas identificados;
- Adotar o 5W2H para propor soluções para esses problemas.

1.2 Problema

De acordo com uma pesquisa realizada por Franks e Miller (1986), ficou evidente a dificuldade de treinadores de observar detalhadamente e posteriormente memorizar o desempenho de atletas. Um treinador ou uma comissão técnica de um clube semiprofissional ou amador tende a ter mais dificuldade na análise do desempenho e a evolução de cada atleta em comparação a um clube com mais recursos, visto que normalmente se trabalha com um menor aparato tecnológico e com um número reduzido de profissionais.

Nas equipes de menor porte nota-se a ausência de informações que proporcionem ao profissional envolvido diretamente com o futebol um resultado individual e detalhado do desempenho de seus atletas baseado em critérios de desempenho, deixando que suas decisões sejam tomadas quase que integralmente através de sua avaliação realizada com embasamento em seu conhecimento empírico, ou baseado em histórico.

Ferramentas que transformem dados quantitativos em informações relevantes e que possam ser usadas para auxiliar os processos decisórios são mais comuns em cursos de ciências exatas, o que dificultaria mais ainda a compreensão dos dados de maneira bruta, caso a comissão as tivesse, por isso que além de ferramentas é necessário ter quem as gerencie da melhor maneira. Para Barros (2008), a grande inovação está mais na gestão destes dados do que na inovação tecnológica para a coleta dos mesmos.

Soma-se isso a necessidade de avaliar o desempenho dos atletas de acordo com o custo de cada um, por parte da diretoria, que necessita manter as finanças do clube em dia e isso inclui os gastos com o salário dos jogadores, pois cada valor é negociado individualmente e sem as informações necessárias para avaliar o custo-benefício de cada jogador.

Essa quantidade de variáveis de maneira desorganizada pode atrapalhar a tomada de decisão da comissão técnica e da diretoria, fazendo com que elas por muitas vezes não escolham a melhor alternativa em determinada situação. Sendo assim, torna-se importante a utilização de ferramentas e técnicas que façam a integração da avaliação do custo e do benefício, para posteriormente ser feita a análise de produtividade dos atletas levando em consideração esses dois fatores. Trazendo o questionamento: pode-se mensurar o desempenho de atletas de um clube semi-profissional mesmo sem dispor de recursos humanos e tecnológicos de ponta.

Postas as questões acima, o presente trabalho se baseia em responder o seguinte problema de pesquisa: Como podemos aplicar ferramentas gerenciais para auxiliar na gestão de uma equipe de futsal?

1.3 Justificativa

O estudo foi realizado na equipe de futsal do clube, pois numa reunião inicial com os membros da comissão técnica chegou-se a conclusão que seria mais fácil a observação dos acontecimentos no futsal pela menor dimensão da quadra onde os jogos são realizados em comparação ao campo de futebol, facilitando assim na identificação dos jogadores.

As equipes de futebol costumam lidar com orçamentos limitados e quanto menor a equipe, a tendência é que menor seja o seu poder aquisitivo, com isso se faz necessário à avaliação do desempenho dos atletas levando em consideração o custo gerado pelos mesmos e o benefício trazido pelos jogadores através de suas atuações, visando estabelecer critérios para justificativa dos salários e fundamentando as tomadas de decisões.

A avaliação de desempenho permite uma melhor compreensão das atuações dos atletas, tendendo a melhorar as escolhas individuais do treinador e consequentemente dos resultados coletivos da equipe. As escolhas individuais podem se referir à escalação de determinado atleta ou a sua manutenção na equipe na temporada seguinte.

Com isso as equipes tendem a diminuir seus custos dispensando atletas que não se mostrem eficientes e dando oportunidades a outros que demonstrem um melhor desempenho na avaliação. Esse custo reduzido pode ser reinvestido na equipe na aquisição de novos atletas ou na melhoria de condições de trabalho por parte dos mesmos.

Este presente trabalho traz esses benefícios aqui citados diretamente para a equipe de futsal onde foi realizada a pesquisa e indiretamente para as outras equipes pequenas, pois as mesmas podem se enfrentar mesmos problemas abordados neste trabalho.

Para a comunidade acadêmica apresenta a possibilidade de exploração de uma área não convencional às engenharias e ciências exatas, assim, ampliando as áreas de atuação seja de maneira acadêmica ou profissional.

Para a sociedade o benefício acontece em forma de retorno, pois como o futebol faz parte da cultura do país e muitas pessoas financiam de maneira direta (indo ao estádio, comprando produtos licenciados, se associando, contratando pacotes de assinatura) ou indireta (comprando produtos de marcas que patrocinam as equipes ou através de impostos), o melhor uso dos recursos do clube pode maximizar os lucros e ser investido na contratação de novos jogadores ou melhoria das condições do estádio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem como objetivo embasar os temas e conceitos que serão abordados no decorrer do trabalho. Tais conceitos tem como propósitos instruir os leitores da pesquisa e ajudar no atingimento dos objetivos. Os temas apresentados serão: futebol como um negócio no mundo e no Brasil, a análise de desempenho e as ferramentas gerencias de análise SWOT, matriz GUT de priorização e o 5W2H.

2.1 Futebol como um negócio

2.1.1 No mundo

Surge na Inglaterra, como um entretenimento que adicionava um caráter competitivo à necessidade de se socializar, pelas classes mais populares era encarado de maneira menos formal, voltado apenas para o lazer e praticamente sem regras (CAFÉ, 2010).

Em 1886 é criada na Inglaterra a *International Board*, órgão criado para gerir as regras do jogo, que eram até então praticamente indefinidas, em 1904 é fundada a FIFA, inicialmente composta por: Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Holanda e Suíça (GEHRINGER, 2010).

De acordo com Bourdieu (1983), nos primórdios o futebol como esporte propriamente dito, era praticado apenas por nobres, porém com a popularização da sua prática houve o surgimento de um mercado consumidor, deixando de ser apenas uma apresentação esportiva e se tornando também uma experiência passada pela prática do esporte.

Segundo Eklund (1998), a partir do surgimento de torcedores, surgiram as outras partes interessadas como patrocinadores e a mídia. O que era apenas uma prática esportiva foi transformado espetáculo, e a apresentação desse evento resultou em um segmento extremamente rentável (EDUARDO GALEANO, 1998).

O futebol, segundo o FIFA Big Count (2006), é praticado por 270 milhões de pessoas ao redor do planeta, sendo assim o esporte mais popular do mundo. Essa popularização do esporte fez com que o mesmo se tornasse atrativo ao ponto de empresas se interessarem em associar suas marcas aos clubes de maneira visualmente explícita (BRITTOS; SANTOS, 2012). Outro fator importante é a participação do torcedor como um cliente devido à sua fidelidade e sua particularidade de obter um retorno não tangível. (GLADDEN; FUNK, 2002)

2.1.2 No Brasil

De acordo com o IBGE (2017), no Brasil mais de 15 milhões de pessoas o praticam. O precursor do esporte no país foi Charles Miller já no final do século XIX, assim como na Inglaterra a prática do futebol se restringia as classes mais nobres (MANTOVANI, 1999). Ainda como um reflexo da escravidão na sociedade, não se permitia a prática de jogadores pretos, sendo o Bangu a primeira equipe a quebrar este paradigma (REZER, 2005).

A CBF credita ao Sport Club Rio Grande a alcunha de primeiro clube de futebol fundado no Brasil, no ano de 1900 (MANTOVANI, 1999). Segundo Malaia (2008), a profissionalização dos jogadores de fato ocorreu apenas em 1933, porém tem-se registro que desde o início dos anos 20 já havia remuneração aos jogadores e estratégias de maximização de lucros por parte dos clubes, como a construção e ampliação de estádios, já que o dinheiro era arrecadado com a venda de ingressos para os jogos.

Segundo o jornalista Eduardo Ohata (2017), no fim dos anos 70 pela primeira vez uma equipe, o Clube de Regatas do Flamengo, negociou direitos de transmissão de uma partida de futebol que até então eram transmitidas sem que clube recebesse por elas. Hoje os direitos de transmissão do próprio Flamengo representam 37,58% do faturamento, que é o maior do país, de acordo com o relatório anual fornecido pelo clube (FLAMENGO, 2020).

No Brasil os patrocínios nas camisas só foram autorizados pelo Conselho Nacional de Desportos no ano de 1982 (VEJA, 2017). Hoje no Flamengo os recursos vindo dos patrocinadores correspondem a 14,18% do faturamento total da equipe, segundo o relatório anual de 2019. (FLAMENGO, 2020).

A mais popular entre as variantes do futebol é o Futsal ou Futebol de Salão, também de origem controversa, mas tendo como teoria mais aceita em relação a seu surgimento em meados dos anos 40 no estado de São Paulo (CBFS, 2019). De acordo com a CBFS (2020), uma partida de futsal é disputada por duas equipes onde as principais diferenças para o futebol de campo estão no número de atletas são 5 ao invés de 11 atletas cada para cada equipe, dentre esses 5 apenas 1 cumpre a função de goleiro e a partida é disputada em uma quadra e não em um campo.

2.2 Análise de desempenho

O futebol transformou-se em um relevante segmento da economia, além de um componente cultural, sendo assim, tornou-se necessário obter estratégias que auxiliem nas tomadas de decisões, surgindo então a Análise de Desempenho que trás a atletas, comissão técnica e dirigentes, informações relevantes que possam estruturar tais decisões, sejam elas esportivas ou gerenciais (O'DONOGHUE, 2015). A análise busca além da avaliação do

desempenho de equipes e atletas, a aplicação de conceitos e a diminuição da distância entre a informação e o esporte (LARSEN, 1997).

Charles Reep é tido como precursor da análise de desempenho voltada para o futebol. No ano de 1968, o autor publicou em parceria com Bernard Benjamin, um artigo contendo dados estatísticos de mais de 500 jogos das ligas inglesas, dos anos 50 e 60 (REEP; BENJAMIN, 1968). Para Carling et al. (2005), desde este trabalho notou-se a capacidade de produzir informações a partir de análises de fatos ocorridos durante as partidas, informações essa que podem auxiliar no processo decisório futuro de uma equipe.

Com a evolução das tecnologias a análise de desempenho passou a ser informatizada, possibilitando um maior armazenamento de dados (PRUDENTE, 2006). Além de maior capacidade de armazenamento, os dados passaram a ser mais dinâmicos, objetivos e primordiais, auxiliando não só em competições oficiais, mas também nas tomadas de decisões nos treinos (CARLING, 2001).

2.3 5W2H

Na concepção de Silva, et al. (2013), é uma ferramenta que foi desenvolvida pelos japoneses para auxiliar na aplicação do ciclo PDCA (plan, do, check e act) na indústria automobilística, com ênfase na etapa inicial. Segundo o SEBRAE (2020), o 5W2H é uma lista de perguntas previamente estabelecidas de maneira concisa por todos aqueles que integram um projeto, com o intuito de desfazer alguma dúvida que venha a acontecer durante os processos.

A sigla corresponde as iniciais de sete perguntas em inglês, são elas: what? (o que?), why? (por que?), where? (onde?), when? (quando?), who? (quem?), how? (como?), how much (quanto?). De acordo com Candeloro (2008), ainda existem palavras-chave que podem auxiliar o entendimento de cada pergunta, elencada no quadro 1:

Quadro 1 – Relação de perguntas e palavras-chave

Perguntas	Palavras-chave
O que?	Etapas
Por quê?	Argumento
Quando?	Data
Onde?	Lugar
Quem?	Responsável
Como?	Maneira
Quanto?	Custo

Fonte: Adaptado de Candeloro (2008)

2.4 Análise SWOT

De acordo com Fagundes (2010), a ferramenta foi desenvolvida nos anos 60, durante debates em uma escola de administração, onde buscou o equilíbrio entre os fatores internos (forças e fraquezas) de uma organização e os fatores externos (oportunidades e ameaças). Para Oliveira (2007), os quatro fatores podem ser resumidamente definidos da seguinte forma:

Forças: é o que diferencia a organização das demais, propiciando a ela uma vantagem competitiva;

Fraquezas: é uma condição inconveniente à empresa que trás uma desvantagem competitiva;

Oportunidades: é um fator incontrolável, mas que pode favorecer estrategicamente, uma vez que possa ser explorada, enquanto dure;

Ameaças: apesar de ser um fator incontrolável, pode ser evitada, mas para isso deve ter identificada de maneira prévia.

Dentro da matriz SWOT no Quadro 2 existe uma análise cruzada, essa análise não só identifica os pontos negativos e positivos da empresa como os relaciona com os fatores externos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Posteriormente tem-se a etapa da categorização onde os impactos dos pontos fortes e fracos são ponderados para a realização da análise, a ponderação é nos valores de 1, 2 e 4 que correspondem de maneira crescente a relevância de cada fator, sendo: pouco relevante, relevante e muito relevante (TIFANNY; PETERSON, 1998).

Quadro 2 – Análise SWOT

		Fatores internos	
		Forças	Fraquezas
Fatores externos	Oportunidades	Maximizar as forças para potencializar o benefício das oportunidades	Traçar estratégias que diminuam os impactos causados pelas fraquezas, de forma que na medida do possível se tire proveito da situação
	Ameaças	Maximizar as forças para reduzir danos decorrentes das ameaças	Elaborar estratégias que combatam as fraquezas tanto quanto as ameaças

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003).

2.5 Matriz GUT de priorização

Para Periard (2011), matriz GUT de priorização é uma ferramenta que auxilia na priorização do tratamento dos problemas de uma organização através de uma avaliação quantitativa, possibilitando ao gestor priorizar aquilo que teoricamente lhe causará mais problemas considerando a gravidade, urgência e a tendência que se agrave.

Para a aplicação da matriz os problemas precisam ser listados, seguidamente eles serão avaliados em notas de 1 a 5 de acordo com os três critérios abaixo, de acordo com Periard (2011):

Gravidade: é o impacto negativo causado por aquele problema na ocorrência do mesmo, pode ser classificado em: sem gravidade, pouco grave, grave, muito grave e extremamente grave. Onde “sem gravidade” é a nota 1 e “extremamente grave” é a nota 5.

Urgência: a necessidade de se solucionar aquele problema no que se refere ao tempo, pode ser classificado como: pode esperar, pouco urgente, o mais rápido possível, é urgente e precisa de ação imediata. Onde “pode esperar” é o grau menos elevado e recebe nota 1 e “precisa de ação imediata” é o grau máximo e consequentemente nota 5.

Tendência: a probabilidade de que o problema se agrave com o passar do tempo, sua classificação de 1 a 5, pode ser definida respectivamente como: não irá mudar, irá piorar em longo prazo, irá piorar, irá piorar em pouco tempo e irá piorar rapidamente.

Após essa definição os critérios são multiplicados e priorizados de acordo com o seu valor total, aquele que obtiver o maior valor total é o que deve ser priorizado. (PERIARD, 2011)

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido na cidade de Macau-RN, foram estudados os temas abordados no trabalho e posteriormente os dados foram coletados durante o acompanhamento das seis partidas da equipe disputadas na cidade, e uma das partidas na cidade de Mossoró-RN.

3.1 Classificação da pesquisa

Neste trabalho a natureza da pesquisa é aplicada, pois após sua realização o mesmo pode ser utilizado no embasamento de propostas de melhorias para o clube onde foi realizado o trabalho. Para Vilaça (2010), as pesquisas de natureza aplicada têm a intenção de agregar informações como resultados e que essas informações contribuam para redução de problemas na organização onde é aplicada.

Os objetivos foram considerados exploratórios. Segundo Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de objetivo traz critérios e métodos característicos para o tema que está sendo abordado, de modo que proporcione uma melhor compreensão sobre o conteúdo, alinhando os objetivos e trazendo propostas de melhorias para pesquisas futuras sobre o assunto.

A abordagem foi considerada combinada, ou seja, é qualitativa e quantitativa. Segundo Fonseca (2002), pesquisa quantitativa é aquela que é capaz quantificar seus dados. A pesquisa qualitativa utiliza os artifícios de observações e análises de como as ações ocorrem dentro das organizações (DENZIN; LINCOLN, 2006).

O procedimento foi considerado um estudo de caso. Para Gil (2008), o estudo de caso pode ser definido quando há a interação entre a coleta de dados e análise dos resultados, com o intuito de gerar informações que auxiliem no conhecimento do problema e na solução dos mesmos.

A classificação da pesquisa está representada na Figura 1:

Figura 1 – Classificação da pesquisa



Fonte: Autor da pesquisa (2019).

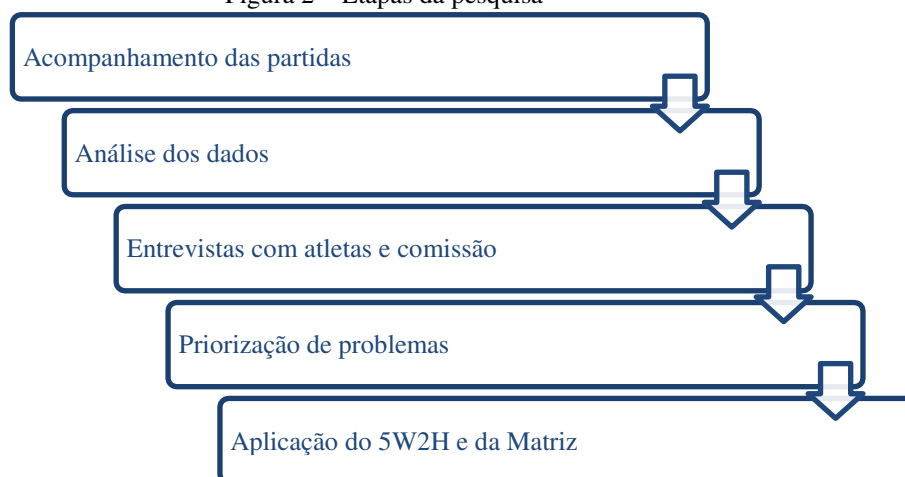
3.2 Etapas da pesquisa

A etapa inicial do projeto foi a reunião com a direção do clube onde o trabalho foi realizado, visando entender o funcionamento dos processos da mesma, as informações a respeito dos atletas e as principais necessidades relacionadas ao tema abordado presente na fundamentação teórica com base em O'Donoghue (2015).

A segunda etapa foi o acompanhamento nas partidas do clube *in loco* para a anotação manual dos dados, 7 partidas foram acompanhadas, sendo 6 na cidade de Macau-RN e 1 em Mossoró-RN. Apenas os atletas que participaram de fato de no mínimo uma das partidas foram avaliados na pesquisa, aqueles que ficaram apenas no banco de reservas foram desconsiderados. Posteriormente os dados foram armazenados no Excel e uma análise quantitativa de desempenho pôde ser gerada através do cálculo de produtividade dos atletas em relação ao custo-benefício.

A terceira etapa foi a entrevista com a comissão técnica, composta por: dois treinadores, um massagista e mais dois assistentes, e com os atletas para tentar complementar e relacionar os *scouts* das partidas com as informações obtidas nas entrevistas e assim, identificar os problemas da equipe, dos 18 atletas avaliados, apenas 12 responderam ao questionário. A quarta etapa é a priorização através da matriz GUT para eleger quais problemas serão tratados com mais atenção. A quinta e última etapa é a realização do 5W2H e a aplicação da SWOT para resolução dos problemas. A classificação da pesquisa está representada na Figura 2:

Figura 2 – Etapas da pesquisa



Fonte: Autor da pesquisa (2020)

As estatísticas das partidas foram anotadas e separadas em *scouts* de ataque e defesa, adaptadas do jogo virtual Cartola FC, representadas nas tabelas 1 e 2, respectivamente, que consiste numa avaliação puramente quantitativa para a atribuição de pontuação aos atletas. As demais informações serão obtidas através de entrevistas realizadas com atletas (disponível no apêndice A) e comissão técnica após o término das competições oficiais.

Tabela 1 – scouts de defesa

Scouts de defesa	Pontuação
Roubada de bola	1,5
Falta cometida	-0,5
Gol contra	-5,0
Cartão amarelo	-2,0
Cartão vermelho	-5,0
Jogo sem sofrer gol	5,0
Defesa difícil - exclusivo para goleiro	3,0
Defesa de pênalti - exclusivo para goleiro	7,0
Gol sofrido - exclusivo para goleiro	-2,0

Fonte: Autor da pesquisa (2020)

Tabela 2 – scouts de ataque

Scouts de ataque	Pontuação
Falta sofrida	0,5
Passe errado	-0,3
Assistência	5,0
Finalização na trave	3,0
Finalização defendida	1,2
Finalização para fora	0,8
Gol	8,0
Pênalti perdido	-4,0

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

4 ESTUDO DE CASO

Ao atribuir os *scouts* do Cartola aos dados coletados nas partidas observadas, foi possível calcular a pontuação dos jogadores em cada partida, como pode ser exemplificado na Tabela 3. As pontuações por cada ação relevante são registradas de acordo com os valores das tabelas 1 e 2. A coluna amarela representa o somatório das pontuações totais, as células de cor cinza e laranja representam separadamente as ações defensivas e ofensivas, respectivamente. Inicialmente o estudo seria realizado na equipe de Futebol do clube, mas viu-se a necessidade de adaptação, pois a equipe de Futsal disputava mais competições e é mais simples de fazer a observação das partidas devido a proximidade da quadra, num campo de futebol a distância é um empecilho. A numeração e o nome dos atletas foi apagada nesse exemplo, de modo que apenas a comissão técnica tenha acesso às informações.

Tabela 3 - Registro das partidas
Macau 2x3 Mossoró

Nº	Atleta	Pontuações										Pontuação total	Pontuação defensiva	Pontuação ofensiva
		-2,00	-2,00	1,50	3,00	3,00						3,50	3,50	0,00
		-0,30	-0,30	8,00	-0,30	-0,30	1,50	0,80	0,80	0,50	-0,30	10,10	1,50	8,60
		0,50	0,50	1,20	-0,30							1,90	0,00	1,90
		1,20	5,00	-0,30	-0,30	1,20	1,50	-0,30	0,50			8,50	1,50	7,00
		-0,50	5,00	1,20	-0,50							5,20	-1,00	6,20
		0,50	1,50	0,50	-0,50	0,50	0,80	0,50				3,80	1,00	2,80
		-0,30	0,80	3,00	8,00	-0,30	-0,30					10,90	0,00	10,90
		5,00	1,20	1,20	1,20							8,60	0,00	8,60
		0,50										0,50	0,00	0,50
		1,50	1,20	0,80								3,50	1,50	2,00
		-0,30	-0,30	-0,50	1,50	-0,30						0,10	1,00	-0,90

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Posteriormente cada atleta teve suas médias de pontuação calculadas no próprio Excel, foi necessário fazer esse cálculo, pois os atletas atuaram em quantidades diferentes de jogos (Tabela 4).

Tabela 1 - Médias de pontuação dos atletas

Atleta	Média geral	Média defensiva	Média ofensiva
A	0,00	0,00	0,00
B	0,80	-0,50	1,30
C	0,00	0,00	0,00
D	6,70	3,00	3,70
E	10,53	2,83	7,70
F	12,00	12,00	0,00
G	10,63	1,33	9,30
H	1,85	2,00	-0,15
I	7,55	3,25	4,30
J	14,00	11,17	2,83
K	13,30	2,67	10,63
L	5,40	2,25	3,15
M	7,43	3,00	4,43
N	0,50	0,00	0,50
O	8,60	0,00	8,60
P	16,10	3,00	13,10
Q	1,90	0,00	1,90
R	3,80	2,00	1,80

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

A Tabela 5 exibe os valores gastos com os atletas por partida. Esses valores são obtidos através dos questionários aplicado aos atletas (apêndice A), dos quais 12 responderam, e para os 6 que não responderam o questionário tiveram que ter seus custos estimados através de conversas informais, pois na cultura da organização onde o trabalho foi realizado não se costuma falar abertamente sobre a remuneração dos atletas. Os valores levam em consideração a remuneração dos atletas e o custo com o deslocamento dos mesmos, visto que alguns deles não residem na cidade o clube está localizado.

Tabela 5 – Custo médio por partida com cada atleta

Atleta	Valor
A	R\$ 50,00
B	R\$ 100,00
C	R\$ 100,00
D	R\$ 100,00
E	R\$ 100,00
F	R\$ 50,00
G	R\$ 50,00
H	R\$ 90,00
I	R\$ 75,00
J	R\$ 70,00
K	R\$ 50,00
L	R\$ 50,00
M	R\$ 100,00
N	R\$ 50,00
O	R\$ 50,00
P	R\$ 150,00
Q	R\$ 50,00
R	R\$ 50,00

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Por último foi calculado a produtividade dos atletas através da relação entre a média das pontuações (defensivas, ofensivas e geral) e o gasto médio por partida com cada atleta. Para chegar aos valores de produtividade foi necessário desenvolver duas fórmulas, para se chegar a um indicador, onde:

$$Cbi = \frac{Mp}{c} (1)$$

Cbi = Custo benefício individual de cada atleta;

Mp = Média de pontuação de cada atleta;

C = Custo individual com cada atleta.

$$P = \frac{Cbi}{Cb} * 100 (2)$$

P = Produtividade;

Cb = Maior custo benefício entre os atletas avaliados.

A segunda fórmula faz com que o atleta com o maior custo benefício atinja 100% de produtividade e os demais atinjam a proporcionalmente de acordo com suas pontuações, essa produtividade é relativa, ou seja, além de variar de acordo com a produtividade de cada atleta,

a produtividade do atleta que obtiver o maior índice também influenciará nos demais.

Ao aplicar a fórmula nos dados obtidos de cada atleta, obtivemos três tipos de produtividade, a produtividade geral que é obtida por meio das formulas utilizando as médias totais dos atletas, incluindo os scouts ofensivos e defensivos, a produtividade defensiva utiliza apenas as médias de pontuações obtidas através dos scouts defensivos e a produtividade ofensiva, opera somente com os scouts ofensivos, assim, temos o seguinte resultado, conforme mostra a Tabela 6, onde os atletas com as células pintadas de azul são goleiros:

Tabela 6 - Produtividade dos atletas

Atleta	Produtividade geral	Produtividade defensiva	Produtividade ofensiva
A	0,00%	0,00%	0,00%
B	3,01%	-2,08%	6,11%
C	0,00%	0,00%	0,00%
D	25,19%	12,50%	17,40%
E	26,40%	7,87%	24,14%
F	90,23%	100,00%	0,00%
G	79,95%	11,11%	87,46%
H	13,91%	16,67%	-1,41%
I	56,77%	27,08%	40,44%
J	52,63%	46,53%	13,32%
K	100,00%	22,22%	100,00%
L	40,60%	18,75%	29,62%
M	55,89%	25,00%	41,69%
N	3,76%	0,00%	4,70%
O	64,66%	0,00%	80,88%
P	30,26%	6,25%	30,80%
Q	14,29%	0,00%	17,87%
R	28,57%	16,67%	16,93%

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Analisando as informações geradas é possível definir uma equipe titular equilibrada, uma equipe para momentos mais defensivos e outra para quando a equipe necessite atacar. Admitindo que os atletas F e J são goleiros, ou seja, apenas um deles pode atuar como titular a equipe ideal formada pela média geral seria composta pelos atletas F, K, G, O e I. Em situações em que a equipe necessite atuar de forma mais retraída o time mais adequado a estar em quadra é formado por: F, I, M, K e L. Por último, para a necessidade de um padrão de jogo mais ousado, a formação que teoricamente mais se enquadra no modelo proposto é integrado pelos atletas: J, K, G, O e M.

Analisando as três formações obtidas, podemos observar que há uma característica

ofensiva na equipe, visto que a formação ofensiva ficou semelhante a formação escolhida de acordo com a produtividade geral. Outro fator relevante é a alternância entre os goleiros, pois tem uma melhor média defensiva e outro melhor ofensiva, o que é um fator importante devido a possibilidade ilimitada de substituições, fazendo com que cada um possa atuar de acordo com a situação que mais se adeque as suas características. Por fim o atleta de pseudônimo K mostrou-se imprescindível para a equipe obtendo a produtividade geral de 100% e estando presente em todas as formações.

4.1 Análise SWOT

A análise individual dos atletas, o acompanhamento das partidas in loco, o questionário aplicado aos atletas e uma conversa informal com a comissão técnica possibilitou a identificação dos fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) que afetavam no desempenho da equipe. Para analisar de maneira mais profunda esses fatores foi feita a análise SWOT da equipe, com a categorização de pesos de acordo com a relevância do item, demonstrada na Figura 3.

Figura 3 – Matriz SWOT

Ambiente	Forças		
	Descrição dos pontos fortes	Consequência para a equipe	Categorização
	Esforço/dedicação dos	Fortalecimento da união da	2
	Material humano de qualidade	Aumento da possibilidade de	2
	Comissão técnica proativa	Garantia de que os atletas mantenham o foco apenas nas	2
	Fraquezas		
	Descrição dos pontos fracos	Consequência para a equipe	Categorização
	Falta de perspectiva em relação à carreira no próprio	Desânimo dos atletas	1
	Desalinhamento em relação aos objetivos	Queda no desempenho nos treinos e jogos	1
	Escassez de recursos	Maximização de todas as outras fraquezas	4
Ambiente	Infraestrutura inadequada	Queda no desempenho nos jogos	2
	Oportunidades		
	Descrição das oportunidades	Consequência para a equipe	Categorização
	Visibilidade para atuar em equipes de maior destaque	Motivação dos atletas	2
	Ameaças		
	Descrição das ameaças	Consequência para a equipe	Categorização
	Ausência de projetos voltados para as categorias de base na cidade	Alguns atletas chegam à equipe principal carentes de certas habilidades	1
	Sazonalidade do calendário esportivo no estado e na região	Ociosidade da equipe por boa parte do ano	4
Ambiente	Concorrência na montagem do elenco	Dificuldade em montar uma equipe competitiva e rotatividade alta de atletas	1
	Legenda da categorização	Peso 1	Pouco
		Peso 2	Relevante
		Peso 3	Muito

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Forças:

4.1.1 **Esforço/dedicação dos envolvidos**, apesar das dificuldades encontradas os integrantes da equipe mostraram resiliência durante a temporada.

4.1.2 **Material humano de qualidade técnica elevada**, mesmo sendo uma equipe semiprofissional e disputando uma competição profissional (campeonato estadual de futsal de 2019), a equipe chegou à final do campeonato, colocando-a entre as melhores do estado;

4.1.3 **Comissão técnica proativa**, mantendo a equipe participando de competições todos os anos, deixando assim os atletas seguros que participarão das competições.

Fraquezas:

4.1.4 **Falta de perspectiva em relação à carreira no próprio clube**, apesar dos resultados satisfatórios a equipe não tem pretensão de tornar-se profissional;

4.1.5 **Desalinhamento em relação aos objetivos**, por não ser profissional, a equipe não pode exigir dedicação total dos atletas, boa parte deles estudam/trabalham e não consegue ter uma alimentação e treinamento físico adequado, outro fator é que alguns atletas disputam outras competições de menor expressão por outros clubes ou até pelo mesmo clube na modalidade de futebol de campo;

4.1.6 **Escassez de recursos**, o principal patrocinador da equipe é a prefeitura municipal, que devido à dificuldade financeira acaba não propiciando condições e não remunerando os integrantes de maneira adequada;

4.1.7 **Infraestrutura inadequada**, em decorrência da escassez de recursos a equipe conta com transporte, alimentação e material de treinamento longe do ideal em comparação com as principais equipes do estado.

Oportunidades:

4.1.8 **Visibilidade para atuar em equipes de maior destaque**, por conta dos resultados obtidos, alguns atletas conseguem sair da equipe e se transferir para equipes de outro estado com maior projeção tendo uma carreira mais estável;

Ameaças:

4.1.9 **Ausência de projetos voltados para as categorias de base na cidade**; a cidade não conta com projetos voltados para a prática de esporte dos jovens, fazendo com que os mesmos cheguem com certa inexperiência a equipe principal no que se refere a questões táticas e disciplinares;

4.1.10 **Sazonalidade do calendário esportivo no estado e na região**, as competições não acontecem durante todo o ano, sendo mais um fator que impossibilita a dedicação exclusiva à equipe;

4.1.11 **Concorrência na montagem do elenco**, qualquer atleta que se destaque e venha a receber uma proposta de outra equipe, tende a aceita-la, causando assim uma perda

técnica e uma rotatividade no elenco ao longo das temporadas;

Quando se faz o cruzamento da matriz, criam quatro situações que dentre elas, uma definirá qual estratégia será adotada, para este trabalho a caracterização foi definida em uma análise realizada entre o autor e a comissão técnica da equipe, a seguir estão as tabelas das situações das correlações de fatores, que são:

1. Forças X Oportunidades: estratégia de desenvolvimento;
2. Forças X Ameaças: estratégia de crescimento;
3. Fraquezas X Oportunidades: estratégia de manutenção;
4. Fraquezas X Ameaças: estratégia de sobrevivência.

Tabela 7 - Forças/Oportunidades

Forças/Oportunidades		Visibilidade para atuar em equipes de maior destaque	Soma
		2	
Esforço/dedicação dos envolvidos	2	4	4
Material humano de qualidade técnica elevada	2	4	4
Comissão técnica proativa	2	4	4
Total			12

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Fazendo a relação das Forças internas com as Oportunidades externas, conforme demonstrado na tabela acima, obtém-se o valor de 12 pontos.

Tabela 8 - Forças/Ameaças

Forças/Ameaças		Ausência de projetos voltados para as categorias de base na cidade	Sazonalidade do calendário esportivo no estado e na região	Concorrência na montagem do elenco	Soma
		1	4	1	
Esforço/dedicação dos envolvidos	2	3	6	3	12
Material humano de qualidade técnica elevada	2	3	6	3	12
Comissão técnica proativa	2	3	6	3	12
Total					36

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Fazendo a relação das Forças internas com as Ameaças externas, conforme demonstrado na tabela acima, obtém-se o valor de 36 pontos.

Tabela 9 - Fraquezas/Oportunidades

Fraquezas/Oportunidades		Visibilidade para atuar em equipes de maior destaque	Soma
		2	
Falta de perspectiva em relação à carreira no próprio clube	1	3	3
Desalinhamento em relação aos objetivos	1	3	3
Escassez de recursos	4	6	6
Infraestrutura inadequada	2	4	4
Total			16

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Fazendo a relação das Fraquezas internas com as Oportunidades externas, conforme demonstrado na tabela acima, obtém-se o valor de 16 pontos.

Tabela 10 - Fraquezas/Ameaças

Fraquezas/Ameaças		Ausência de projetos voltados para as categorias de base na cidade	Sazonalidade do calendário esportivo no estado e na região	Concorrência na montagem do elenco	Soma
		1	4	1	
Falta de perspectiva em relação à carreira no próprio clube	1	2	5	2	9
Desalinhamento em relação aos objetivos	1	2	5	2	9
Escassez de recursos	4	5	8	5	18
Infraestrutura inadequada	2	3	6	3	12
Total					48

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Fazendo a relação das Fraquezas internas com as Ameaças externas, conforme demonstrado na tabela acima, obtém-se o valor de 48 pontos.

Conforme os valores obtidos após as relações demonstradas nas tabelas, a estratégia a ser adotada deve ser a sobrevivência, pois a soma de maior valor é do cruzamento entre as Fraquezas e as Ameaças, a organização que faz uso desta estratégia busca estabilidade, reconhecendo suas limitações e focando no que faz de melhor. A relação entre Forças e ameaças foi a segunda relação de maior pontuação, colocando então a estratégia de crescimento como uma estratégia alternativa. As estratégias de desenvolvimento e manutenção obtiveram valores muito aquém em comparação aos outros, assim a relação entre Forças e Oportunidades e a de Fraquezas e Oportunidades não possam ser consideradas.

4.2 Matriz GUT de priorização

Antes de tratar diretamente das soluções dos problemas é necessário prioriza-los, os graus de priorização foram definidos por meio de análises realizadas pelo autor em conjunto com a comissão técnica, tendo como referência a análise SWOT feita na equipe entende-se que os problemas são as fraquezas e as ameaças, entretanto as ameaças não podem ser sanadas ou evitadas, no máximo podem ser mitigadas, pois são causadas por fatores externos.

Portanto na matriz GUT de priorização serão considerados problemas apenas as fraquezas internas representadas na tabela 11 abaixo:

Tabela 11 – Matriz GUT de priorização

Matriz GUT de priorização					
Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Classificação
Falta de perspectiva em relação à carreira no próprio clube	2	3	2	12	3º
Desalinhamento em relação aos objetivos	3	3	1	9	4º
Escassez de recursos	5	4	2	40	1º
Infraestrutura inadequada	5	4	1	20	2º

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

O problema de maior prioridade é a escassez de recursos, esse problema afeta diretamente todos os outros problemas, ao diminui-lo o restante seria minimizado, devido a esse fator, para sua Gravidade foi considerado o valor máximo. Para a Urgência foi atribuído o grau 4 que indica que é urgente, apesar de não ser imediato, pois não é algo a curto prazo. A Tendência é que piore em longo prazo, devido à contínua queda de arrecadação da principal patrocinadora da equipe que é a prefeitura municipal de Macau-RN.

O segundo problema a ser tratado é a infraestrutura inadequada que obteve grau 5 de Gravidade, pois influi diretamente no desempenho da equipe durante as competições. A Urgência em solucionar foi considerada grau 4, já que afeta o desempenho e consequentemente os resultados da equipe. A tendência teve grau mínimo, a infraestrutura de alimentação e transporte é muito básica e o acompanhamento nutricional não existe, portanto é muito improvável que venha a piorar.

O terceiro problema a ser tratado é a falta de perspectiva em relação à carreira no próprio clube, a sua Gravidade foi a mais baixa entre os problemas, teve grau 2, pois apesar

de causar uma desmotivação nos atletas, a oportunidade de se transferir para uma equipe de maior patamar funciona como um contraponto. A Urgência teve grau 3, já que não afeta diretamente os atletas e a Tendência 2, pois os atletas tendem a dar menos importância ao esporte e se dedicarem em outras carreiras com o passar do tempo.

O último problema é o desalinhamento em relação aos objetivos que teve Gravidade de grau 3, esse problema poderia ser uma força, pois ajudaria os atletas a se manterem ativos atuando por outras equipes, porém durante a pesquisa notou-se que estava afetando negativamente os jogadores que às vezes não podiam comparecer a algumas partidas ou atuavam já com certo desgaste. A Urgência teve grau 3, pois precisa ser resolvida de maneira rápida, porém não ao ponto de ser urgente. A Tendência é que não piore, em razão de ser uma cultura do esporte, onde até os atletas profissionais disputam torneios amadores ou em outras modalidades (Futebol, Futevôlei, Futebol de Praia e etc.) para complementar suas rendas.

A solução para o principal problema enfrentado pela equipe, que é a escassez de recursos, é um novo método de busca por novos patrocinadores, para não só para aumentar a arrecadação, mas também para não continuar “refém” de um único patrocinador. Mais à frente essa sugestão de solução será mais detalhada e soluções para os outros problemas também serão ofertadas.

4.3 5W2H

Para propor a solução dos problemas foi necessário aplicar a ferramenta 5W2H para cada um deles. Os fatores internos abordados na matriz GUT foram tratados como prioridade por serem possíveis de serem solucionados, visto que os fatores externos podem no máximo ser mitigados, apesar disso, também serão propostas medidas para minimização de suas consequências. Para medidas de solução que poderiam não incluir custos, foi atribuído um valor mínimo de R\$ 200, caso ocorra alguma necessidade durante o processo. Segue a aplicação da ferramenta nas tabelas abaixo:

Tabela 12 – Escassez de recursos

Escassez de recursos						
5W					2H	
What? (O quê?)	Why? (Por quê?)	Where? (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How much (Quanto?)
Profissionalização na gestão da equipe	Para detectar os problemas da gestão do clube e propor soluções esses problemas	Diretoria	Estagiários	01/01/2021	Integrando estagiários de engenharia de produção ou administração na diretoria	R\$ 200,00
Gestão financeira transparente	Garantir que os recursos adquiridos tenham a destinação adequada	Diretoria	Estagiários	01/06/2021	Realizando DRE semestral	R\$ 200,00
Fortalecimento da marca	Tornar a equipe mais atrativa aos patrocinadores	Redes sociais	Estagiários	15/01/2021	Criando plano de marketing	R\$ 200,00

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Para tratar dos problemas financeiros do time, o ideal seria integrar na gestão da equipe pessoas que tragam ferramentas que venham a ajudar na redução de custos e no aumento da arrecadação da equipe.

Estagiários poderiam ser contratados, de modo que não fosse necessário remunerá-los para isso, ou o clube poderia se abrir para a realização de projetos voltados para a gestão financeira e marketing.

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) seria realizada a cada 6 meses e as outras duas ações seriam realizadas durante todo o ano.

Tabela 13 – Infraestrutura inadequada

Infraestrutura inadequada						
What? (O quê?)	Why? (Por quê?)	Where? (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How much (Quanto?)
Profissionalização da comissão técnica	Auxiliar em ações que eleve o desempenho da equipe	Comissão técnica	Estagiários	20/02/2021	Integrando educador físico, nutricionista e fisioterapeuta a comissão técnica	R\$ 600,00

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Para minimizar o problema de estrutura inadequada seria necessário incluir na comissão técnica um fisioterapeuta, um nutricionista e um educador físico.

O fisioterapeuta trataria da recuperação dos atletas em decorrência do cansaço e das lesões, o nutricionista cuidaria da dieta de cada atleta e do que seria servido aos mesmos durante e as viagens e por último o educador físico para ter alguém que focasse apenas na parte física dos jogadores.

Tabela 14 – Falta de perspectiva em relação à carreira no próprio clube

Falta de perspectiva em relação à carreira no próprio clube						
5W					2H	
What? (O quê?)	Why? (Por quê?)	Where? (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How much (Quanto?)
Premiações em dinheiro de acordo com resultados	Para manter os atletas motivados	Diretoria	Presidente	De 20/03/2021 a 20/11/2021	Garantindo previamente um percentual das premiações dos campeonatos disputados	35% do valor arrecadado em cada competição

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Como o clube não tem pretensão de tornar-se profissional, a saída poderia ser motivar os atletas com premiações de acordo com os resultados da equipe, essas premiações deveriam ser estabelecidas previamente e estariam ligadas diretamente aos valores recebidos em cada competição. Para esta temporada foi definido o valor de 35% do total das premiações com base em uma estimativa realizada em conjunto com a diretoria da equipe.

Tabela 15 – Desalinhamento em relação aos objetivos

Desalinhamento em relação aos objetivos						
5W					2H	
What? (O quê?)	Why? (Por quê?)	Where? (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How much (Quanto?)
Bolsa fixa mensal	Fazer com que os atletas dêem certa prioridade a equipe	Diretoria	Presidente	De 20/03/2021 a 20/11/2021	R\$200 para os que atingirem 75% de comparecimento dos treinos	R\$ 33.600,00

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Para fazer com que os atletas mantenham uma assiduidade durante a temporada, poderia ser implantada uma bolsa fixa de R\$200 durante toda a temporada para cada jogador que comparecesse a no mínimo 75% dos treinos. Para isso o ideal é que o elenco fosse o mais enxuto possível.

Tabela 16 – Ausência de projetos voltados para a categoria de base na cidade

Ausência de projetos voltados para as categorias de base na cidade						
5W					2H	
What? (O quê?)	Why? (Por quê?)	Where? (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How much (Quanto?)
Acompanhamento de torneios escolares	Para a prospecção de futuros atletas da equipe principal	-	Comissão técnica	15/06/2021 e 20/08/2021	Assistindo aos jogos, observando os atletas que se destacarem e fazendo análises de desempenho	R\$ 200,00
Criação de equipes infantis e juvenis	Para realizar a preparação de jovens que podem vir a ser atletas no futuro	-	Atletas	01/01/2021	Alternando atletas da equipe principal para realização dos treinamentos da equipe infantil	R\$ 600,00

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Criando uma categoria de base e acompanhando as competições escolares a equipe teria possíveis atletas para atuar na equipe principal no futuro já com experiência no que se refere a treinamentos e competições, essas competições costumam ser realizadas no mesmo ginásio em que a equipe realiza seus treinos e jogos.

A categoria de base seria liderada pelos próprios atletas da equipe principal, de forma

voluntária, de preferência os mais jovens, pois não costumam ter outra responsabilidade além do futsal. O acompanhamento das competições escolares seria realizado pela comissão técnica, que poderia observar o comportamento de futuros atletas diante de competições, inclusive podendo criar um banco de dados desses atletas. O valor de R\$ 600 seria para a aquisição de equipamentos e estimou-se esse valor com base na compra do material comprado para a atual temporada.

Tabela 17 – Sazonalidade do calendário esportivo no estado e na região

Sazonalidade do calendário esportivo no estado e na região						
5W					2H	
What? (O quê?)	Why? (Por quê?)	Where? (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How much (Quanto?)
Criar plano alternativo de carreira para os atletas	Aumentar a possibilidade de sucesso deles em outro segmento, caso a carreira de atleta não dê certo	-	Patrocinadores	01/01/2021	Buscando parcerias para qualificar/empregar os atletas em forma de patrocínio	R\$ 200,00

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Em tese esse é um problema que não tem como ser resolvido, pois está muito além da equipe. Por isso seria válido dar aos atletas uma segunda opção de carreira, firmando parcerias com empresas que viriam a empregar esses atletas e com escolas técnicas que dariam bolsas de estudo para que os jogadores se qualifiquem em cursos à sua vontade, o retorno para essas empresas viria em forma de patrocínio e divulgação da sua marca nas redes sociais do clube.

Tabela18 - Concorrência na montagem do elenco

Concorrência na montagem do elenco						
5W					2H	
What? (O quê?)	Why? (Por quê?)	Where? (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How much (Quanto?)
Realizar "intercâmbios" entre a equipe juvenil e principal	Para repor futuras saídas de jogadores mais experientes	-	Comissão técnica	De 20/03/2021 a 20/11/2021	Levando alguns atletas da equipe juvenil para treinar na equipe principal e eventualmente em alguns jogos de menor relevância	R\$ 200,00

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

É outro problema que não pode ser resolvido, pode-se apenas diminuir o seu impacto. Para repor as perdas dos atletas para outras equipes, o ideal seria fazer com que os atletas da equipe juvenil participassem com certa frequência da equipe principal para irem se adequando a rotina na equipe principal e acelerar o processo de amadurecimento desses jovens atletas.

5 CONCLUSÃO

A busca pelo desempenho elevado é o que qualquer organização almeja, não é diferente no esporte onde um dos elementos principais é a competição. Buscar informações que venham a agregar na medição e no aumento desse desempenho é primordial, pois tende a dar uma vantagem competitiva para quem as tem. Aumentar a produtividade de modo que maximizem os ganhos técnicos e/ou diminuam os custos é fundamental, principalmente para as equipes menores que costumam contar com menos recursos.

Neste presente trabalho um dos objetivos era coletar dados e transformá-los em informações que possam ser utilizadas pela comissão técnica no presente momento ou no futuro, este objetivo foi concluído, visto que foram geradas informações individuais (técnicas) e coletivas (táticas) detalhadas que podem auxiliar na tomada de decisão da comissão técnica com embasamento no desempenho dos atletas durante os jogos.

Outro ponto importante era descobrir quais problemas enfrentados no dia a dia da equipe que influenciavam direta ou indiretamente no desempenho dos atletas. Notou-se que a raiz dos problemas era a escassez de recursos, dando uma importância ainda maior ao trabalho, visto que as análises levavam em consideração a parte financeira na relação entre o custo e o benefício.

Após serem identificados, os problemas foram analisados através da análise SWOT, de maneira que uma estratégia pudesse ser traçada para a solução ou minimização desses problemas. Entretanto antes de propor soluções, os problemas tiveram que ser colocados em ordem de prioridade por meio da Matriz GUT e por fim as possíveis soluções enxergadas para os problemas foram sugeridas através da ferramenta 5W2H, onde foram detalhadas as maneiras de tratar as adversidades encontradas durante o projeto. Conclui-se então que os objetivos propostos foram alcançados.

Como sugestão de trabalhos futuros está a aplicação das ferramentas usadas neste trabalho na análise de desempenho em outros esportes, o acompanhamento das soluções propostas para esta mesma equipe através do ciclo PDCA e uma análise de desempenho de adversários para auxiliar na elaboração de táticas de acordo com os adversários.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro, Ed. Marco Zero Ltda, (1983).

BRITTOS, V. C; SANTOS, A. D. G. dos. **Processos midiáticos do esporte: do futebol na mídia para um futebol midiaticizado**. Comunicação, Mídia e Consumo – Comunicação e Subjetividade. São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing. (2012).

CAFÉ, L. **Futebol, Poder e Política**. Bahia: (2010). Disponível em: <<http://www3.ufrb.edu.br/lehrb/wp-content/uploads/2011/08/LucasCaf%C3%A9.pdf>> Acesso em: 18 de junho de 2020.

BARROS, E. (2008). **A equivocada metodologia de treinamento aplicada nos clubes de futebol**. (2008).

CANDELORO, R. **Não Tenha Dúvidas: Método 5W2H**. (2008).

CARLING, C. **Choosing a computerised match analysis system**. (2001).

CARLING, C; WILLIAMS, A. M; REILLY, T. **Handbook of Soccer Match Analysis: A Systematic Approach to Improving Performance**. Londres e Nova York, Ed. Routledge, (2005). Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Lfq6NdzA3QC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 09 de outubro de 2019.

CBFS. **Livro nacional de regras 2020**. (2020). Disponível em: <<http://www.federacaopaulistadefutsal.com.br/novo/wp-content/uploads/2020/03/Livro-Nacional-de-Regras-2020-Paraguassu-em-PDF.pdf>> Acesso em: 19 de julho de 2020.cb

CBFS. **O esporte da bola pesada que virou uma paixão**. (2019). Disponível em: <<http://www.cbfs.com.br/2015/futsal/origem/index.html>> Acesso em: 03 de outubro de 2019.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier. (2003).

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DJACKOV, V. M. **Die Vervollkommnung der Technik der Sportler**. Staatl. Komitee für Körperkultur und sport., 1973.

EKELUND, P. **A Rentabilidade das Associações de Times de Futebol: os exemplos das Ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra**. São Paulo, (1998).

FAGUNDES, R. **A “Matriz Swot” do Brasil**. (2010).

FIFA. **FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football**. FIFA Communications Division, Information Services, 31, 1–12 (2007). Disponível em: <https://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf> Acesso em: 03 de outubro de 2019.

FLAMENGO, C. R. **Relatório anual 2019**. (2020). Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/relatorio-anual-2019>> Acesso em: 17 de

Junho de 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANKS, I; MILLER, G.. **Eyewitness Testimony in Sport**. (1986). Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/3274743bfd3bd0f0692d51572ee3267a/1?pqorigsite=gscholar&cbl=1819738>> Acesso em: 27 de julho de 2020.

FREITAS, M. M; FARIAS, R. A. S; FLACH, L. **Análise da eficiência dos gastos dos clubes brasileiros de futebol com análise envoltória de dados e regressão tobit**. (2015).

FREITAS, D. C; HENRIQUE, J; NOLASCO, R. C. **Aspectos técnicos, táticos e regulamentares**. (2008). Disponível em: <<https://www.efdeportes.com/efd125/aspectos-tecnicos-taticos-e-regulamentares-do-futsal-sob-a-otica-de-treinadores-experts.htm>> Acesso em: 18 de julho de 2020.

GALEANO, E. **Amares**. 1ª ed. Editora: Alianza. (1998).

GEHRINGER, M. **Almanaque dos Mundiais**: Os mais curiosos casos e histórias de 1930 a 2006. Ed. Globo, (2010).

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Operacional**. 6ª ed. Editora: Atlas. São Paulo, 2008.

GLADDEN, J; FUNK, D. **Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport**: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. (2002).

IBGE. **Futebol é paixão nacional**: esporte mais praticado no país é sinônimo de lazer e diversão. (2017). Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/99824c28d40d5c38987a16ba9dacc487.pdf> Acesso em: 03 de outubro de 2019.

MALAIA, J. M. **O processo de profissionalização do futebol no Rio de Janeiro**: dos subúrbios à Zona Sul. Campinas: USP, (2008). Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/LEP/L13/MALAIA_6_13.pdf> Acesso em: 17 de Junho de 2020.

MANTOVANI, M. **Futebol teoria e prática**. 1ª ed. – São Paulo: Phorte, (2006).

O'DONOGHUE, P. **An Introduction to Performance Analysis of Sport**. London, UK: Routledge. (2015).

OHATA, E. **Há 40 anos, Fla foi 1º a cobrar por direitos de TV**. (2017). Disponível em: <<https://blogdoohata.blogosfera.uol.com.br/2017/03/29/ha-40-anos-clubes-nao-recebiam-por-direitos-de-tv-e-atacam-lo-a-exigir/>> Acesso em: 17 de Junho de 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico** : conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, (2007).

OLSEN, E; LARSEN, O. **Use of match analysis by coaches**. (1997).

PERIARD, G. **Matriz Gut - Guia Completo**. (2011). Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>> Acesso em: 20/07/2020.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul, 2013.

PRUDENTE, J. F. P. N. **Análise da Performance tático-técnica no Andebol de alto nível**. (2006).

REEP, C; BENJAMIN B. **Skill and Chance in Association Football**. Journal of the Royal Statistical Society. Series A. Vol. 131, No. 4 (1968), pp. 581-585. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2343726?read-now=1&seq=5#page_scan_tab_contents> Acesso em: 09 de outubro de 2019.

REZER, R. **Futebol e Futsal**. Possibilidades e limitações da prática pedagógica em escolinhas: Chapecó: Universitária, (2005).

SANTOS, M. A. G. B; FREIRE, E. S; MIRANDA, M. L. J. **A gestão do esporte como tema de pesquisa: análise da publicação científica**. (2017).

SEBRAE. **5W2H: tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia**. (2020). Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-produtividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 01 de Julho de 2020.

SILVA, A. O; RORATTO, L; SERVAT, M. E; DORNELES, L; POLACINSKI, E. **Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura**

de uma E

TIFANNY, P; PETERSON, S. **Planejamento estratégico: série para Dummies**. São Paulo: Campus. (1998)

VALENTE, R; SERAFIM, M. C. **Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro**. (2006). Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a08.pdf>> Acesso em: 27 de Julho de 2020.

VEJA. **Memória: os primeiros patrocínios dos grandes times brasileiros**. (2017). Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/placar/memoria-os-primeiros-patrocínios-dos-grandes-times-brasileiros/>> Acesso em: 17 de Junho de 2020.

VILAÇA, M. L. C. **Pesquisa e Ensino: Considerações e Reflexões**. Revista E-scrita. Volume 1. Volume 2. 2010.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DOS JOGADORES

Questionário

Bloco 1 –

Caracterização

Idade:

Altura:

Peso:

Escolaridade:

Fundamental incompleto	Fundamental completo	Médio incompleto	Médio completo	Superior incompleto	Superior completo

Bloco 2 – Aspectos técnicos/táticos

Qual posição você se sente MAIS à vontade?

Goleiro	Fixo	Ala	Pivô

Qual posição você se sente MENOS à vontade?

Goleiro	Fixo	Ala	Pivô

Qual destas habilidades seria a que você exerce MELHOR?

Marcação	Passe	Drible	Finalização

Qual destas habilidades seria a que você exerce com DIFICULDADE?

Marcação	Passe	Drible	Finalização

Você define como destro, canhoto ou ambidestro?

Destro	Canhoto	Ambidestro

Como você define o seu desempenho no campeonato estadual de 2019?

Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo

Há quanto tempo exerce a atividade?

5 anos ou mais	2 a 3 anos	De 1 ano a 2 anos

Já assinou algum contrato profissional?

Sim	Não

Vive só do esporte ou tem alguma outra ocupação? Se sim, qual?

Sim	Não

Quanto o esporte representa na sua renda?

Nada	Menos da Metade	Metade	Mais de Metade	Toda

Pratica alguma atividade física fora o futsal ou futebol? Se sim, qual?

Tem algum hábito que não seja saudável (álcool, cigarro ou drogas ilícitas)? Se sim, com que frequência faz uso?

Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	A cada 2 Meses

Tem a alimentação acompanhada por algum profissional?

Já teve alguma lesão grave ao ponto de precisar de cirurgia? Se sim, onde?

Quantas? Foi em decorrência do futebol?

Tem alguma dificuldade para dormir ou durante o sono? Alguma pessoa depende

da sua renda, se sim, quantas?

Qual seria o salário para que você se dedicasse exclusivamente ao esporte?

1 salário mínimo	2 salários mínimo	3 salários mínimo	4 salários mínimo	Mais de 4 salários mínimo

Bloco 3 - Relacionamento interpessoal

Tem dificuldade em se relacionar com outras pessoas:

Muita	Razoável	Pouca	Não tenho

Já teve problemas com alguém do grupo de jogadores?

Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Nunca

Já teve problemas com alguém da comissão técnica?

Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Nunca