

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: PERCEPÇÃO DE TREINADORES DE EQUIPES DE BASQUETEBOL DE CATEGORIA DE BASE

CRITICAL SUCCESS FACTORS: PERCEPTION OF COACHES OF YOUTH BASKETBALL TEAMS

Daniel Marangon Duffles Teixeira

Cleiton Pereira Reis

Mauro Vinícius de Sá

Nathalia Alves Barcelos

Gabriel Lucas Rocha Nascimento

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

RESUMO

A formação de atletas está intimamente relacionada ao ambiente em que estão inseridos, ao tempo e à qualidade do treinamento, bem como às características físicas individuais. Para aprofundar a compreensão sobre os elementos que contribuem para o sucesso de equipes de basquetebol nas categorias de base, foi utilizado o referencial teórico-metodológico “Fatores Críticos de Sucesso” (FCS). O estudo teve como propósito identificar a percepção dos treinadores dessas equipes em relação aos aspectos que influenciam diretamente o desempenho vitorioso de seus times. Participaram da pesquisa 52 treinadores atuantes em equipes de basquetebol de categoria de base, os quais responderam ao questionário denominado “Fatores Críticos de Sucesso para Equipes Esportivas” (QFCSEES). Foi realizada uma análise descritiva dos dados coletados, constatando-se que eles não seguiam uma distribuição normal. Assim, optou-se pelo uso do teste de Friedman para identificar diferenças entre as dimensões avaliadas, adotando-se um nível de significância de 95%. Os resultados mostraram que os treinadores reconhecem a importância de aspectos como gestão de pessoas, infraestrutura, logística e suporte econômico como determinantes para o êxito de suas equipes. Nesse contexto, os treinadores enfatizam a relevância de fatores contextuais, especialmente aqueles ligados à disponibilidade de recursos, como fundamentais para o desenvolvimento de suas equipes. A identificação e compreensão desses fatores podem contribuir significativamente para o fortalecimento do processo de formação de jovens atletas no basquetebol.

Palavras-chave: Gestão do Esporte. Fatores Críticos de Sucesso. Basquetebol; Treinadores

ABSTRACT

Athlete development is closely linked to the environment in which they are inserted, the time and quality of training, as well as individual physical characteristics. To deepen the understanding of the elements that contribute to the success of youth basketball teams, the theoretical-methodological framework “Critical Success Factors” (CSF) was used. The study aimed to identify the perception of these teams’ coaches regarding the aspects that directly influence their teams’ successful performance. Fifty-two coaches working for youth basketball teams participated in the study and completed the questionnaire entitled “Critical Success Factors for Sports Teams” (QFCSEES). A descriptive analysis of the collected data was performed, which revealed that the data did not follow a normal distribution. Therefore, the Friedman test was used to identify differences between the dimensions evaluated, adopting a significance level of 95%. The results showed that coaches recognize the importance of aspects such as people management, infrastructure, logistics, and financial support as determinants of their teams’ success. In this context, coaches emphasize the importance of contextual factors, especially those related to resource availability, as fundamental to their teams’ development. Identifying and understanding these factors can significantly contribute to strengthening the development process of young basketball athletes.

Keywords: Sports Management. Critical Success Factors. Basketball. Coaches

INTRODUÇÃO

O basquetebol tem um papel importante na história esportiva brasileira, contando com muitos praticantes e adeptos. O basquetebol brasileiro ganhou campeonatos mundiais e medalhas olímpicas, no masculino e no feminino. O mercado brasileiro se transformou em um dos mercados mais promissores do basquetebol mundial, com cerca de 58 milhões de fãs da modalidade. Porém, percebe-se que o Brasil enfrenta problemas na modalidade, que vão desde a formação de atletas até os últimos resultados internacionais. No que tange o desenvolvimento de atletas, o esporte juvenil é um tema central na educação física e no esporte, envolvendo diferentes áreas do conhecimento. O investimento no esporte juvenil está diretamente relacionado a resultados positivos em competições. A estrutura esportiva nacional, especialmente o esporte amador e juvenil, varia de país para país. No caso do esporte juvenil, essas estruturas podem ser centralizadas, focadas em clubes esportivos ou escolas. O desenvolvimento de jovens atletas está relacionado ao acesso a um sistema de competição adequado, capaz de motivar os atletas, ao mesmo tempo, garantir o desenvolvimento físico, técnico e tático dos jovens (Leonardi *et al.*, 2021).

No contexto brasileiro, atletas de basquetebol, antes de chegarem a equipes profissionais, passam pela categoria de base, em equipes escolares ou em clubes filiados a federações estaduais. Nesse processo, o atleta necessita de uma série de recursos humanos, materiais e financeiros para se desenvolver (Leonardi *et al.*, 2021; Reis *et al.*, 2022). Durante a categoria de base, os atletas começam no basquetebol na fase de iniciação à modalidade, até os 12 anos, até chegar nos anos finais, anteriormente a uma possível profissionalização, momento no qual o atleta vai treinar de forma deliberada. A formação de atletas está ligada diretamente ao contexto no qual está inserido, bem como ao tempo e qualidade do treinamento e às características biotipologias de cada indivíduo (Leonardi *et al.*, 2021; Galatti *et al.*, 2019; Reis *et al.*, 2022; Sotiriadou; De Bosscher, 2024).

Sobre a formação de atletas de basquetebol no Brasil, o estudo de Reis *et al.* (2022) analisou a percepção de treinadores de clubes do Novo Basquete Brasil, principal competição profissional do basquetebol brasileiro. Os entrevistados destacaram as dificuldades com as capacidades coordenativas dos jovens praticantes, bem como a precariedade da infraestrutura física para a prática do basquetebol. Eles também apontaram a escassez de espaços públicos para a prática da modalidade e a falta de um programa nacional que o torne mais acessível como questões sérias que precisam ser superadas. Em um cenário desfavorável, os clubes na categoria de base fazem o papel de formar os atletas brasileiros na modalidade. Galatti *et al.* (2019) consideram que no Brasil a formação de atletas tende uma tradição clubista, ou seja, as instituições públicas e educacionais contribuem pouco para esse cenário. Teixeira e Melo (2022) também apresentaram dificuldades dos clubes em captar, selecionar e manter atletas de basquetebol em suas categorias de base, entre elas: a baixa integração com as famílias, os conflitos com o sistema educacional, as deficiências na gestão esportiva, os métodos de ensino e treinamento pouco atrativos e a ausência de calendário previsível de jogos e torneios que justifique todo o envolvimento de tempo, energia e recursos.

Assim, o estudo procurou responder à pergunta sobre quais os principais elementos para a superação dos problemas enfrentados no desenvolvimento recente do basquetebol no Brasil, especialmente nas categorias de base. Visando compreender de forma mais aprofundada o caminho que leva equipes de basquetebol das categorias de base ao sucesso, foi adotado como base o referencial teórico-metodológico dos “Fatores Críticos de Sucesso” (FCS). Esse conceito surgiu na década de 1940, inicialmente aplicado na indústria automobilística, e passou gradualmente a ser utilizado em diferentes setores com resultados positivos. Sua premissa principal consiste em identificar os elementos que, ao serem atendidos, asseguram o bom desempenho de uma organização. Os FCS podem ser definidos como atributos, condições ou variáveis que devem ser constantemente acompanhados e administrados para que a organização conquiste uma posição sólida em seu cenário competitivo. Esses fatores formam um sistema complexo, com capacidades específicas que possibilitam a geração de vantagens competitivas no ambiente onde a organização atua. Além disso, os FCS são úteis na definição de diretrizes estratégicas e prioridades, contribuindo para que as organizações alcancem seus objetivos com êxito, especialmente no contexto da indústria esportiva (Teixeira *et al.*, 2023).

A aplicação a partir desse campo de estudo no esporte tem crescido nos últimos anos e ajudado na identificação dos aspectos mais relevantes a serem priorizados em diferentes contextos esportivos. Teixeira e Barcelos (2023) utilizaram os Fatores Críticos de Sucesso em uma perspectiva intraorganizacional, ao aplicá-lo na direção de compreender como um clube esportivo poderia conquistar o sucesso no Voleibol. Amaral e Mazzei (2021) se basearam nos Fatores Críticos de Sucesso para compreender o desenvolvimento do Karatê como modalidade olímpica no Brasil. Este estudo teve como objetivo analisar as consequências geradas pela incorporação do karatê aos Jogos Olímpicos de 2016. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com atletas, ex-atletas, treinadores e administradores da Confederação com experiência em competições

internacionais de Karatê. A realização dos Jogos Olímpicos influenciou diretamente os Fatores Críticos de Sucesso e, por consequência, impulsionou o desenvolvimento desta modalidade de combate. Um aspecto fundamental foi o aporte financeiro, que possibilitou aos atletas o acesso a recursos econômicos voltados para a prática esportiva. Isso favoreceu tanto a realização de competições em âmbito nacional e internacional quanto o aprimoramento da estrutura logística da modalidade. No estudo de Oliveira e Teixeira (2022), foram identificados os Fatores Críticos de Sucesso para o avanço das modalidades paradesportivas. A pesquisa apontou que as dimensões: institucional, de gestão de pessoas, infraestrutura, logística e econômica são determinantes para o bom desempenho das equipes paradesportivas de alto rendimento. Já Teixeira *et al.* (2023), ao investigarem os elementos que contribuem para o sucesso de equipes de futebol, constataram que os treinadores apontam as áreas de gestão de pessoas e aspectos econômicos como as mais relevantes entre os Fatores Críticos de Sucesso.

Dessa forma, é fundamental compreender que os treinadores ocupam uma posição central no desenvolvimento dos atletas, sendo responsáveis tanto pela preparação de atletas e equipes quanto pelos resultados alcançados. Além disso, cabe a eles definir os rumos da formação esportiva, mediando frequentemente as relações com pais e dirigentes. No basquetebol, investigar como os treinadores das categorias de base percebem os fatores determinantes para o sucesso de uma equipe se justifica pela importância de estabelecer métricas e diretrizes científicas que auxiliem no planejamento de quem atua na formação de atletas. Com isso, o estudo teve como propósito identificar a percepção desses treinadores quanto aos elementos que contribuem para o êxito de suas equipes.

MÉTODO

O atual estudo engloba um projeto de pesquisa que investigou os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) em algumas modalidades esportivas, como voleibol, futebol e paradesporto (Oliveira; Teixeira, 2022; Teixeira; Barcelos, 2023; Teixeira *et al.*, 2023). O recorte deste estudo trata-se sobre resultados obtidos a partir da percepção de treinadores de basquetebol de equipes de categoria de base.

PARTICIPANTES

Participaram do estudo 52 treinadores, 4 do sexo feminino e 48 do masculino, que trabalham com atletas de categorias de base. Os treinadores apresentam média de idade de $43,15 \pm 11,97$ anos e tempo de prática de $13,89 \pm 8,09$. Vinte três deles são pós-graduados, e 52 foram ex-atletas da modalidade. Trinta e quatro treinadores trabalham em equipes que disputam campeonatos nacionais ou internacionais. Os outros, apenas em competições de nível regional ou estadual. Vinte e cinco deles possuem cursos de formação de treinadores sob a supervisão da Confederação Brasileira de *Basketball*. Trinta e um deles possuem outra atividade laboral além de ser treinador de basquetebol de equipes de categoria de base. Os critérios para inclusão dos participantes na pesquisa foram: estar atuando com equipes de basquetebol da categoria de base, que disputam campeonatos oficiais de federações ou escolares, e ser formado em Educação Física. O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC MINAS, sob o número CAAE 20070519.3.0000.5137. Os treinadores assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a realização da coleta de dados.

INSTRUMENTO

Foi aplicado o questionário denominado “Fatores Críticos de Sucesso para Equipes Esportivas” (QFCSEES), desenvolvido por Teixeira e Barcelos (2023). A elaboração e validação do instrumento contou com a colaboração de oito doutores com sólida experiência acadêmica e profissional, tanto a nível nacional quanto internacional, em diversas modalidades esportivas. Esses especialistas foram convidados a atribuir notas, sugerir ajustes e indicar a necessidade de exclusão ou inclusão de itens no questionário. Ademais, foi conduzido um estudo piloto para se verificar a funcionalidade e adequação do instrumento. A validação considerou a relevância dos itens e a clareza da linguagem utilizada. Para que uma questão fosse mantida, exigia-se uma média mínima de 3 em uma escala de 4 pontos, critério que todas as perguntas atenderam. Duas questões receberam sugestões de ajustes linguísticos, e foi indicada a inclusão de um novo item.

O questionário contém 20 itens organizados em cinco categorias: institucional, gestão de pessoas, infraestrutura, logística e econômica. As respostas foram obtidas por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos

(1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – nem discordo, nem concordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente), permitindo avaliar o grau de concordância dos treinadores em relação aos diferentes itens e dimensões abordadas, conforme indicado por Sampieri; Collado e Lucio (2013). Outros trabalhos também empregaram esse instrumento para investigar os Fatores Críticos de Sucesso no ambiente esportivo (Oliveira; Teixeira, 2022; Teixeira; Barcelos, 2023; Teixeira *et al.*, 2023).

ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados eletronicamente por meio da plataforma *Google Forms*, e foram compilados em uma planilha. Foi realizada uma análise descritiva dos dados referentes a cada item do instrumento, por meio de média, desvio padrão e mediana. Verificou-se a normalidade dos dados por meio do teste de Shapiro-Wilk, e eles não apresentaram distribuição normal ($p < 0,001$). Analisaram-se assim diferenças na comparação entre as dimensões, por meio do teste de Friedman. Recorreu-se ao programa SPSS for Windows®, versão 22.0. Adotou-se um nível de significância de 95% para as análises ($p < 0,05$).

RESULTADOS

Na figura 1, verifica-se que houve diferença entre a mediana das dimensões ($\chi^2(4) = 62,047$; $p < 0,001$), já que a dimensão institucional apresentou uma nota menor que as outras dimensões. Para as outras dimensões (gestão de pessoas, infraestrutura, logística e econômica), na comparação 2x2, não houve diferenças estatísticas. Verificou-se também, por meio da mediana, que para essas dimensões os treinadores concordaram (parcial ou totalmente) sobre a importância delas para o sucesso de suas equipes.

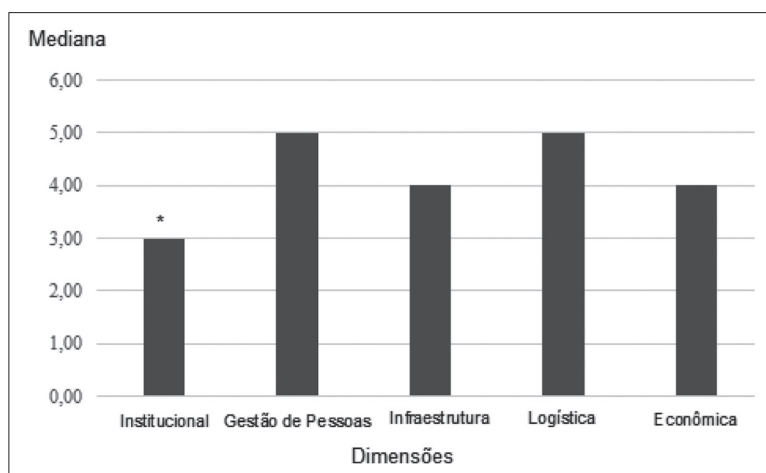


Figura 1 - Comparação entre as dimensões do instrumento.

Legenda: * institucional < gestão de pessoas, infraestrutura, logística, econômica.

Fonte: dados de pesquisa.

Encontra-se na tabela 1 a descrição dos dados a partir de cada item do instrumento utilizado.

Tabela 1 - Valores descritivos, por item, para cada dimensão.

Nº	Fatores Críticos de sucesso	Média e Desvio Padrão	Mediana	Valor mínimo	Valor Máximo	Dimensão
1	Tradição da equipe	3,06 ± 1,10	3,00	1,00	5,00	Institucional
2	Apoio da torcida	3,42 ± 0,98	3,50	1,00	5,00	
3	Pressão da torcida	3,08 ± 0,95	3,00	1,00	5,00	
4	Relação com a mídia esportiva	3,02 ± 1,16	3,00	1,00	5,00	
5	Relações com as federações e confederações	3,27 ± 1,22	3,00	1,00	5,00	
6	Relações entre dirigentes, gestores, comissão técnica e atletas	4,39 ± 0,92	5,00	1,00	5,00	Gestão de Pessoas
7	Estabilidade do(a) treinador(a) no comando da equipe	4,43 ± 0,92	5,00	1,00	5,00	
8	Respeito dos dirigentes à autonomia do(a) treinador(a)	4,63 ± 0,85	5,00	1,00	5,00	
9	Trabalho dos supervisores, liberando a comissão técnica	4,47 ± 0,92	5,00	1,00	5,00	
10	Respeito ao planejamento da equipe para a temporada	4,55 ± 0,78	5,00	2,00	5,00	
11	Montagem do grupo de atletas para a composição da equipe	4,61 ± 0,78	5,00	2,00	5,00	Infraestrutura
12	Gestão do grupo de atletas ao longo da temporada	4,67 ± 0,84	5,00	1,00	5,00	
13	Composição da comissão técnica multidisciplinar	4,39 ± 0,90	5,00	1,00	5,00	
14	Gestão do trabalho da comissão técnica multidisciplinar	4,45 ± 0,89	5,00	1,00	5,00	
15	Qualidade da infraestrutura e equipamentos para o treinamento	4,22 ± 0,81	4,00	2,00	5,00	
16	Qualidade das arenas em que ocorrem as partidas	3,82 ± 0,87	4,00	2,00	5,00	Logística
17	Logística da preparação da equipe (calendário, viagem, alimentação)	4,33 ± 0,93	5,00	1,00	5,00	
18	Equilíbrio econômico-financeiro da equipe	4,00 ± 0,98	4,00	1,00	5,00	Econômica
19	Cumprimento de condições previstas em contrato, como pagamento de salário, premiações	4,02 ± 1,14	4,00	1,00	5,00	
20	Disponibilidade de patrocinadores, parceiros ou outras formas de apoio	4,00 ± 0,96	4,00	1,00	5,00	

Fonte: de pesquisa.

O objetivo do estudo foi verificar a percepção dos treinadores de equipes de categoria de base do basquetebol sobre os fatores que levam ao sucesso de suas equipes. Os treinadores concordam que a gestão de pessoas, infraestrutura, logística e fatores econômicos são itens que levam ao sucesso de suas equipes. Nesse cenário, os treinadores dão importância principalmente para fatores contextuais relacionados aos recursos para que uma equipe se desenvolva. Resultados semelhantes também foram verificados no estudo de Oliveira e Teixeira (2022), com treinadores de esportes paraolímpicos, e no estudo de Teixeira e Barcelos (2023), como treinadores de equipes de voleibol de categoria de base e de equipes profissionais.

No âmbito da gestão de pessoas, a profissionalização crescente da administração esportiva provocou transformações relevantes na maneira como esse processo é conduzido. Passou a ser fundamental enxergar os indivíduos sob uma ótica estratégica, coerente com os objetivos das instituições esportivas às quais pertencem. Isso envolve atrair e reter talentos, promover o engajamento, investir no aperfeiçoamento profissional e estimular a geração de resultados mais eficazes (Mazzei; Bastos, 2012). A gestão de pessoas no esporte configura-se como uma área essencial, voltada a otimizar o desempenho de atletas, comissões técnicas, dirigentes e demais agentes que compõem essas organizações. O cenário esportivo demanda um tipo de gestão que integre aspectos emocionais, motivacionais e relacionais, além das competências técnicas e administrativas. A adoção de políticas de gestão que incentivem a equidade, a valorização profissional e a diversidade contribui diretamente para o fortalecimento institucional e o alcance dos objetivos esportivos e organizacionais. Investir em práticas de gestão fundamentadas em evidências torna-se cada vez mais necessário, integrando os princípios da administração às especificidades do universo esportivo. Assim, a gestão de pessoas representa um fator estratégico crucial para o êxito de clubes, federações, instituições de ensino e centros de formação esportiva (Dutra, 2012).

Nesse contexto, a área assume um papel de destaque nas entidades esportivas. A pesquisa conduzida por Teixeira e Barcelos (2023) confirma os achados do presente estudo ao indicar que os aspectos relacionados à gestão e ao capital humano são considerados, pelos treinadores, como determinantes para o sucesso das equipes de voleibol, tanto nas categorias de base quanto no alto rendimento. O trabalho de gestor do esporte pode facilitar o sucesso de uma equipe de basquetebol. Por exemplo, a contratação de uma equipe multidisciplinar, bem como a garantia de estabilidade de emprego do treinador, são fatores que otimizam o trabalho desses profissionais (Reis *et al.*, 2022). Instituições esportivas apresentam invariavelmente dificuldade em promover a infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas equipes. Reis *et al.* (2014) investigaram a situação de atletas das categorias de base do basquetebol em Minas Gerais e constatou que os clubes enfrentam desafios para oferecer condições adequadas de recursos humanos, materiais e financeiros para treinamentos e competições. Dentre as principais dificuldades estão o acesso a bolsas de estudo, transporte para os treinos, disponibilidade de quadras e a presença de uma equipe multidisciplinar que apoie o trabalho do treinador. De forma geral, pode-se afirmar que as deficiências estruturais e a falta de investimento comprometem toda a cadeia de desenvolvimento de novos talentos no basquetebol.

É importante destacar que a formação dos atletas também depende da organização logística, o que evidencia a complexidade e a necessidade de articulação entre todos os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para um bom desempenho das equipes (Teixeira; Barcelos, 2023). Assim, os treinadores apontaram a logística de preparação como um dos elementos essenciais para o sucesso. Processos logísticos de uma equipe esportiva estão também relacionados aos pedidos, compras, recebimento, armazenagem e controle do material esportivo, dos uniformes, de materiais e produtos para treinamentos, além do transporte e da hospedagem da equipe, bem como organização e preparação para jogos e competições. Fatores logísticos auxiliam as equipes esportivas a evitar falhas operacionais que podem comprometer o desempenho, além de otimizar custos e recursos financeiros. Portanto, a logística esportiva é fundamental para o bom desempenho de atletas e equipes, bem como para o sucesso de eventos esportivos (Mazzei; Bastos, 2012). O estudo de Reis *et al.* (2014) mostrou que a falta de jogos e um calendário que não beneficia que equipes do interior tenham um número suficiente de partidas disputadas durante o ano prejudica sobremaneira o desenvolvimento das equipes de categoria de base. A estruturação e o planejamento das metas e ações das instituições são fundamentais para uma gestão esportiva eficaz. Esse processo organizacional, que envolve tanto o calendário de atividades quanto a formação do elenco de atletas, é essencial para garantir um bom desempenho da equipe nas competições (De Bosscher *et al.*, 2009; Sotiriadou; De Bosscher, 2024).

O suporte econômico é considerado o principal pilar para o bom desenvolvimento da gestão do esporte em uma instituição esportiva (De Bosscher *et al.*, 2009; Sotiriadou; De Bosscher, 2024). O suporte econômico é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento esportivo, especialmente na formação e consolidação de atletas de alto rendimento (Teixeira *et al.*, 2022). Investimentos financeiros adequados possibilitam a criação de estruturas de treinamento de qualidade, o acesso a profissionais especializados (como treinadores, preparadores físicos, psicólogos e nutricionistas), além de viabilizar a participação em

competições, estágios e intercâmbios esportivos. No contexto da formação de atletas, principalmente nas categorias de base, o suporte financeiro atua como um fator determinante para a continuidade no esporte. A ausência de recursos pode limitar o acesso a materiais esportivos, transporte, alimentação e acompanhamento médico, o que acaba gerando uma exclusão social de talentos oriundos de classes menos favorecidas. Amaral e Mazzei (2021) se basearam nos Fatores Críticos de Sucesso para compreender o desenvolvimento do Katarê como modalidade olímpica no Brasil. Verificou-se que, com a inclusão da modalidade nos Jogos Olímpicos, os atletas tiveram mais acesso a recursos financeiros, o que gerou mais participação em campeonatos nacionais e internacionais, fatores estes que permitiram a melhoria do desempenho e da experiência desses atletas. No contexto do basquetebol, atletas da modalidade do sexo feminino que chegaram a representar a seleção brasileira nos jogos olímpicos relataram que o apoio financeiro recebido pelos clubes durante a categoria de base foi crucial para elas se manterem jogando na categoria de base, não precisando assim deixar o esporte para trabalhar ou estudar. O apoio ia desde ajuda para transporte até bolsas de estudo. Assim, essas atletas saíam frequentemente de suas cidades de origem em busca de clubes com maiores condições financeiras (Galatti *et al.*, 2019). Apesar da percepção dos participantes do atual estudo, instituições esportivas apresentam frequentemente problemas econômicos para manter suas equipes.

Conseguir fontes de patrocínio ou de verbas governamentais aparece como um empecilho para instituições esportivas manterem equipes competitivas na categoria de base. Leonardi *et al.* (2021) apontam que organizações esportivas pertencentes a uma liga independente no Estado de São Paulo enfrentam obstáculos financeiros para sustentar suas equipes de base. A obtenção de recursos, seja por meio de apoio direto ou patrocínios, representa um dos principais desafios no cenário do basquetebol. Além disso, diversas equipes também encontram dificuldades em acessar verbas provenientes das leis de incentivo ao esporte, tanto no âmbito estadual quanto federal (Reis *et al.*, 2022). Dificuldades financeiras são um problema na formação de atletas de categoria de base, já que as instituições que apresentam melhores recursos financeiros tendem a apresentar resultados mais satisfatórios em competições nacionais (Comitê Brasileiro de Clubes, 2025). Sem um suporte econômico sólido e contínuo, muitos talentos são desperdiçados por falta de condições adequadas para o seu pleno desenvolvimento. Por isso, é essencial que entidades esportivas, governos e empresas reconheçam o esporte como um campo estratégico de investimento social, capaz de transformar vidas, gerar inclusão e promover o bem-estar da população (De Bosscher *et al.*, 2009; Sotiriadou; De Bosscher, 2024).

No que se refere aos fatores institucionais, os treinadores não os consideram como os principais determinantes para o êxito das equipes de base. A tradição histórica do clube e a exposição na mídia apresentam menor relevância nesse contexto, provavelmente devido às reduzidas expectativas dos treinadores quanto a retornos profissionais ou comerciais. Observa-se, portanto, que, para o sucesso das equipes formadas por jovens atletas, os treinadores atribuem maior importância às atividades operacionais cotidianas em detrimento dos fatores externos ligados ao prestígio institucional. Ademais, aspectos como a pressão e o apoio da torcida, assim como a relação com os meios de comunicação esportivos, não se mostram tão preponderantes para os atletas jovens de basquetebol. De modo análogo, o estudo de Teixeira e Barcelos (2023) evidencia que treinadores de voleibol na categoria de base também percebem os fatores institucionais como menos relevantes para o desenvolvimento dos atletas da modalidade.

Destaca-se, como limitação do estudo, que a coleta de dados aconteceu a partir apenas de treinadores que trabalham em equipes de categoria de base do basquetebol. A realização de novos estudos que investiguem fatores críticos de sucesso por meio da percepção de outros agentes que militam no esporte, como diretores esportivos, comissão técnica e os próprios atletas podem ajudar na compreensão dos fatores que otimizam o desenvolvimento de jovens atletas de basquetebol. Sugerem-se também que estudos longitudinais verifiquem como os fatores críticos de sucesso influenciam a formação em equipes de basquetebol de categorias de base.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores contextuais, como gestão de pessoas, infraestrutura, logística e aspectos econômicos, relacionados aos recursos destinados ao desenvolvimento de jovens atletas, são vistos pelos treinadores como fundamentais para o êxito das equipes de base no basquetebol. Por outro lado, questões institucionais não são consideradas tão relevantes para o sucesso dessas equipes. É essencial acompanhar esses aspectos para que uma organização esportiva possa se posicionar de forma estratégica em seu ambiente competitivo e alcançar bons resultados esportivos. Além das contribuições teóricas, os achados também podem contribuir para aprimorar o trabalho dos profissionais que atuam nas categorias de base do basquetebol. Pode-se, a partir dos dados encontrados no atual estudo, refletir sobre o aperfeiçoamento das práticas adotadas por

dirigentes, gestores e treinadores na administração e condução das equipes formativas. Entender a importância desses fatores críticos para o sucesso das equipes de basquetebol pode favorecer o desenvolvimento dos jovens atletas na modalidade.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, L. de L.; MAZZEI, L.C. Fatores críticos de sucesso esportivo no karate do Brasil a partir de sua inclusão ao programa olímpico oficial. **Revista de Artes Marciales Asiáticas**, v.16, n.2, p.100-115, 2021.
- COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. Disponível em: <<https://www.cbclubes.org.br/calendario-de-cbi/competicoes-realizadas>>. Acesso em: 15 julho 2025.
- DE BOSSCHER, V.; DE KNOP, P. de; VAN BOTTENBURG, M.; SHIBILI, S.; BINGHAM, J. Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. **Sport management review**, v.12, n.3, p.113-136, 2009.
- DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GALATTI, L.; MARQUES, R.; BARROS, C.E.; SEOANE, A.M.; PAES, R.R. Excellence in women basketball: Sport career development of world champions and olympic medalists Brazilian athletes. **Revista de Psicologia del Deporte**, n.28, v.3, p.17-23, 2019.
- LEONARDI, T.J. et al. Funding and performance of amateur and youth organizations in Brazil: a longitudinal analysis of a basketball league. **Motriz: Revista de Educação Física**, v.27, e1021001621, p.1-10, 2021.
- MAZZEI, L.C.; BASTOS, F. **Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Ícone Editora, 2012. v.1, 186p.
- OLIVEIRA, L. de.; TEIXEIRA, D.M. Análise de fatores críticos de sucesso no paradesporto por meio da percepção de treinadores (as) de equipes paradesportivas. **Revista da Associação Brasileira de Atividade Motora Adaptada**, v.23, n.2, p.243-260, 2022.
- REIS, C.P.; FERREIRA, M.C.; NOCE, F.; COSTA, V.T. Recursos humanos, financeiros e materiais de atletas de basquetebol nas categorias de base e a percepção dos treinadores sobre a formação dos atletas. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v.28, n.3, p.491-503, 2014.
- REIS, C.P. et al. Percepção dos treinadores do Novo Basquete Brasil (NBB) sobre o desenvolvimento dos atletas brasileiros. **Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación**, n.43, p.325-335, 2022.
- SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M. del P.B. **Metodologia de pesquisa**, 5.ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- SOTIRIADOU, P.; De BOSSCHER, V. High-Performance Development Pathways. In: **Managing sport development**. Routledge, 2024. p.73-87.
- TEIXEIRA, D.M.; BARCELOS, N. A. Fatores Críticos de Sucesso para equipes de Voleibol: percepção de treinadores. **Podium**, v.12, n.1, p.64-87, 2023.
- TEIXEIRA, D.M.; BARCELOS, N.A.; OLIVEIRA, L. de; LOPES, E.F. Fatores que aproximam as equipes de futebol da vitória na percepção de treinadores. **Lecturas: Educación Física y Deportes**, v.28, n.306, p. 54-76, 2023.
- TEIXEIRA, D.M.; SÁ, M.V.; ASSIS, H.M. de; OLIVEIRA, T.G.G. Fatores críticos de sucesso no esporte: análise da percepção de treinadores de equipes esportivas sobre a dimensão econômica. **Revista Contemporânea**, v.2, n.5, p.1004-1027, 2022.

Grupo de Estudos em Gestão das Práticas Corporais – GESPRAC
PUC MINAS (Pontifícia Universidade Católica De Minas Gerais)
R. Dom José Gaspar, 500
Coração Eucarístico
Belo Horizonte/MG
30535-901