

GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA INOVADORA NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS: UM ESTUDO NO MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE

Information Management as an innovative strategy for sports organizations: A study in the Marília Atlético Clube

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

Pós-Doutor e Doutor em Ciência da Informação (Unesp/SP)
Universidade de Marília (Unimar), Administração, Marília, São Paulo

bitencourt@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-5338-1498> 

Marta Lúcia Pomim Valentim

Livre-docência pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) - SP - Brasil. Pós-Doutorado pela
Universidad de Salamanca (USAL) - Espanha.

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), Ciência da Informação, Marília, São Paulo

valentim@valentim.pro.br

<https://orcid.org/0000-0003-4248-5934> 

A lista completa com informações dos autores está no final do artigo 

RESUMO

Objetivo: Considera-se a informação um componente estratégico de todos os processos organizacionais. Observa-se que o ambiente em que os clubes de futebol são organizações e estão inseridos, é extremamente competitivo, em que a informação e sua gestão pode ser utilizada neste ambiente de maneira inovadora. Nessa perspectiva, analisa-se a percepção, acesso, compartilhamento e uso da informação no Marília Atlético Clube (MAC), da Cidade de Marília, interior do Estado de São Paulo.

Método: Para tanto, escolheu-se o método 'Estudo de Caso', aplicando-se a triangulação. A aplicação de diferentes técnicas de coleta e análise de dados em uma pesquisa qualitativa, a torna mais consistente e propicia maior validade aos dados e análises realizadas.

Resultado: Como resultados apresenta-se alguns parâmetros para a gestão da informação no âmbito do referido Clube, bem como demonstra o uso da informação enquanto recurso como ação inovadora nos contextos estratégicos do MAC.

Conclusões: Evidenciou-se que o uso da informação no contexto dos Clubes pode ser considerado uma estratégia inovadora, entretanto, a falta de infraestrutura e de profissionais da informação acabam se tornando impeditivos para um melhor aproveitamento da informação enquanto recurso, bem como a sua gestão no contexto do Clube.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Informação; Competitividade; Estratégia Inovadora; Clubes de Futebol; Marília Atlético Clube.

ABSTRACT

Objective: Information is considered a strategic component of all organizational processes. It is observed that the environment in which football clubs are organizations and are inserted is extremely competitive, in which information and its management can be used in this environment in an innovative way. From this perspective, the perception, access, sharing and use of information in the Marília Atlético Clube, in the City of Marília (MAC), in the interior of the State of São Paulo, is analyzed.

Method: For this purpose, the 'Case Study' method was chosen, applying triangulation. The application of different data collection and analysis techniques in qualitative research makes it more consistent and provides greater validity to the data and analysis performed.

Result: As a result, some parameters for the management of information within the aforementioned Club are presented, as well as the use of information as a resource as an innovative action in the strategic contexts of MAC.

Conclusions: It was evidenced that the use of information in the context of clubs can be an innovative strategy, and on the other hand, the lack of infrastructure to carry out information management, as well as it was demonstrated that the information professional is a strategic element for provide an organizational culture aimed at a better use of information in the context of the Club.

KEYWORDS: Information management; Competitiveness; Innovative Strategy; Football Clubs; Marília Atlético Clube.

1 INTRODUÇÃO

As organizações ao realizarem seus processos interagem a todo momento com informações e conhecimentos inseridos em todos os processos, ora de forma direta, ora de forma indireta. Choo (2003) destaca essa inter-relação e menciona a falta de percepção dos gestores sobre a importância das informações e dos conhecimentos enquanto elementos nas organizações:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003, p.27).

A informação pode fazer a diferença em vários âmbitos das organizações, sendo esta diferença refletida nos ambientes interno ou externo e muitas vezes não percebida por quem realiza as atividades organizacionais. Observa-se que a informação é essencial para a obtenção de uma maior competitividade, inovação, mudança da cultura organizacional, entre outros resultados. Segundo Moraes e Fadel (2006, p.103), as informações “[...] apoiam o processo decisório, exercem influência sobre o comportamento das pessoas e passa a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto”.

Nessa perspectiva, a informação deve ser considerada um componente estratégico e, por essa razão, sua gestão deve ser realizada de maneira plena. Os ambientes esportivos são locais com grande concentração de informações que são geradas e utilizadas a todo instante em inúmeros contextos, mesmo sem haver a percepção dos processos informacionais por parte dos sujeitos organizacionais.

Considerando o Clube de futebol como uma organização provedora de negócios, logo, carece de processos e estratégias com foco na gestão de seus recursos. Ao considerarmos as informações e conhecimentos enquanto recursos, estes precisam ser gerenciados, afinal, são recursos gerados e utilizados a todo momento nas organizações.

Assim, compreender a percepção, compartilhamento e uso da informação nesse contexto, torna-se primordial para a construção de parâmetros iniciais que apoiem a implementação da Gestão da Informação (GI). Destaca-se que a GI possui caráter de estratégia inovadora nos clubes de futebol, principalmente nos clubes de pequeno e médio porte, e a sua aplicação pode proporcionar uma maior competitividade em inúmeros contextos. Nessa perspectiva a presente pesquisa tem como objetivo analisar a percepção,

acesso, compartilhamento e uso da informação no Marília Atlético Clube (MAC), clube de futebol profissional da Cidade de Marília, interior do Estado de São Paulo.

2 A INFORMAÇÃO COMO COMPONENTE ESTRATÉGICO E GERADORA DE INOVAÇÕES EM AMBIENTES ESPORTIVOS

Parte-se do pressuposto que existem inúmeras maneiras de considerar e interpretar a informação esportiva. Ao encontro dessa afirmação, Jorge e Valentim (2015) destacam que o conceito de informação esportiva está relacionado com os sujeitos e ambientes que compõe o cenário esportivo

O conceito de informação esportiva é diretamente relacionado ao ambiente e estrutura de organizações esportivas, ou seja, a informação pode ser compreendida, apropriada e usada de acordo com o sujeito organizacional que com ela está interagindo. Exemplo disso é a visão do atleta em relação a uma determinada informação, qualificando-a de relevante ou não, diferentemente de um dirigente de um clube que pode interagir de maneira distinta com a mesma informação, uma vez que suas necessidades e interesses são outros. Nessa perspectiva, é importante perceber as potencialidades de um tipo de informação, cujo valor atribuído é distinto para cada nível e/ou sujeito organizacional (JORGE; VALENTIM, 2015, P. 187).

Nesse sentido, Clarke et al (2000) complementa Jorge e Valentim (2015) e conceitua informação esportiva como uma informação especializada e intimamente relacionada com as atividades físicas no contexto do esporte e do lazer. Os autores ainda destacam que essas atividades são compreendidas como serviços e que os sujeitos que realizam consomem estes serviços estão cada vez mais exigentes com relação a sua eficácia, refletindo na adequação dos produtos de informação às necessidades dos serviços e usuários.

A informação esportiva após sua seleção, análise, organização e uso pode assumir papel estratégico e muitas vezes gerar inovações no contexto esportivo. Destaca-se que a necessidade da informação esportiva está relacionada de maneira muito íntima com o ambiente ao qual ela é gerada, bem como às necessidades dos sujeitos que compõe esses universos. Após analisar semelhante modalidade de informação é necessário delimitá-la sob dois vieses:

Informações registradas sob algum tipo de suporte, como livros, relatórios, periódicos, balanços, entre outros suportes e;

Informações não registradas, ou seja, são informações que não possuem registros em nenhum tipo de suporte. Seu registro não acontece em virtude da dinamicidade do ambiente, e muitas vezes, pela ausência de percepção

dos indivíduos da importância da formalização das informações para uso posterior.

A importância da informação para obtenção de vantagem competitiva é apontada por Davenport e Harris (2007) em diversos contextos e situações esportivas. Os autores mencionam o uso da informação em esportes como o *beisebol*, futebol americano e o basquete.

O uso da estatística é frequente no basquete e no *beisebol*, e com isso gera-se dados e informações que, posteriormente, são armazenados e recuperados visando a melhoria do esporte. Essa melhoria ocorre mediante ao alinhamento das informações à percepção e à criatividade de quem faz uso, e dessa maneira ocorre a construção de novos conhecimentos que são capazes de gerar inovações e aumentar a competitividade. Davenport e Harris (2007) mencionam o exemplo do técnico de *beisebol* do St. Louis Cardinals, vencedor do *World Series* em 2006, Tony La Russa, profissional que combina a inteligência analítica e a intuição para as tomadas de decisões de atletas, em especial aqueles que podem alavancar o moral da equipe em determinadas situações.

O uso estratégico e o impacto das informações no esporte também pode ser visualizado no futebol americano pela equipe do *New England Patriots*. Essa equipe é conhecida pela aplicação das informações de maneira plena e estratégica, abrangendo as áreas administrativa, técnica e mercadológica, bem como a análise da satisfação dos torcedores.

Destaca-se que o futebol americano é considerado um dos esportes mais lucrativos do mundo. Nesse contexto, a informação propicia o apoio à tomada de decisão, construções de novas estratégias e inovações que vão desde o nível técnico até a área administrativa, influenciando diretamente no êxito em competições esportivas.

O *New England Patriots*, por exemplo, tem demonstrado um desempenho particularmente bem-sucedido, com a vitória recente de três *Super Bowls* em quatro anos. O time faz uso extensivo de dados e modelos analíticos, tanto em campo quanto fora dele. Profundas análises ajudaram o time a selecionar seus jogadores e ainda permanecer abaixo do teto salarial (no ano passado, a média salarial do time ficou no vigésimo quarto lugar na *National Football League*. O time seleciona jogadores sem utilizar os serviços de olheiros empregados por outros times e classifica as seleções potenciais com base em fatores não tradicionais, como inteligência e disposição de usar o ego pessoal em benefício da equipe (DAVENPORT; HARRIS, 2007, p.22-23).

A utilização da informação no âmbito técnico também faz parte da maneira com que a equipe do *New England Patriots* trabalha, demonstrando que o uso de informação pode

projetar situações, antever a estratégia dos adversários e construir jogadas inovadoras.

A equipe técnica utiliza de maneira extensiva a inteligência analítica para as tomadas de decisões em campo. Empregando estatísticas para decidir sobre as jogadas, ou seja, se tentam fazer um ou dois pontos após um *touchdown* ou se desafiam as decisões dos árbitros das partidas. Os técnicos e jogadores da equipe são conhecidos pelo extensivo estudo de filmagem de jogos e estatística, e o treinador chefe, Bill Belichick, realiza a leitura de artigos acadêmicos de economia, buscando compreender sobre probabilidades estatísticas de resultados do futebol americano (DAVENPORT; HARRIS, 2007).

O uso e o reúso da informação como insumo da marca pode ser evidenciado quando a equipe utiliza os resultados obtidos para melhoria constante e inovação do negócio esportivo, e dessa maneira passa a atender à demanda de seu principal cliente, o torcedor. Com aquisição, filtro e análise dessas informações torna-se possível a identificação de ameaças e oportunidades e conseqüentemente a realização de mudanças estratégicas, possuindo como base a opinião desses mesmos clientes.

Fora de campo, o time utiliza análises detalhadas para avaliar e melhorar a “experiência total dos fãs”. Em cada jogo em casa, por exemplo, entre 20 e 35 pessoas recebem a tarefa específica de criar indicadores quantitativos para a comida, o estacionamento, o pessoal, a limpeza dos banheiros, entre outros fatores. Os fornecedores externos de serviços são monitorados, para renovação de contratos e recebem incentivos para melhorar seu desempenho (DAVENPORT; HARRIS, 2007, p.23).

Ao se observar o aproveitamento da informação no ambiente esportivo, observa-se que é uma situação que se aproxima muito do contexto empresarial. Uma organização esportiva ou um ambiente esportivo possui informações financeiras, de planejamento, de mercado, e demais informações encontradas em empresas, destacando-se apenas por haver algumas especificidades decorrentes do contexto esportivo.

Jorge e Valentim (2016) apontam que a informação esportiva está presente em toda estrutura das organizações esportivas, e essas informações são responsáveis por alimentar estrategicamente os processos de tomada de decisões bem como a geração de novos conhecimentos. Os autores ainda mencionam que, como consequência, essas organizações passam a obter uma maior assertividade nas atividades que realizam.

Assim como as organizações empresariais, as organizações esportivas fazem uso das informações de seus ambientes, bem como do conhecimento construído e utilizam estes na construção de inovações em seus múltiplos contextos. O que difere uma organização esportiva de uma organização empresarial reside na dinamicidade e rapidez

em que o ambiente técnico está inserido, tendo em vista que sua 'produção' ocorre em um ambiente de difícil controle como, por exemplo, as partidas e competições. Nesse contexto, a informação passa a ser essencial para reduzir as incertezas no momento da tomada de decisão, e muitas dessas decisões geram inovações no contexto do esporte.

3 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO PROCESSO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

A presente pesquisa compreende a Gestão da Informação (GI) como uma ferramenta estratégica capaz de conceder inúmeras oportunidades e gerar inovações para a organização, aumentando assim a sua competitividade. Earl (2004) reforça a ideia do uso da informação como componente responsável por apoiar inovações e renovações no contexto organizacional:

[...] as mudanças foram associadas ao poder de geração de valor da informação, um recurso que pode ser reutilizado, compartilhado, distribuído ou trocado sem perda de valor; na verdade, o valor é, algumas vezes, multiplicado. E o fascínio que se tem hoje pela competição sobre ativos invisíveis é um indicativo que as pessoas agora veem o conhecimento e sua relação com o capital intelectual como o recurso crítico, pois ele apoia a inovação e a renovação (EARL, 2004, p.28).

Valentim (2002, p.4) menciona a importância de considerar a informação enquanto recurso, e aponta que o uso deste recurso deve ocorrer de maneira sistematizada, sendo a GI atuante no gerenciamento de “[...] dados e informações que já estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação, como exemplo pode-se citar desde o livro impresso até a rede Internet”.

Segundo Ponjuán Dante (2004) o princípio da GI se apoia em duas teorias, a Teoria de Sistemas e a Teoria do Ciclo de Vida de Serviço. A autora (2004, p.21, tradução nossa) ainda descreve a sua percepção sobre sistema que é mencionada como “[...] um jogo de componentes organizacionais ou o processo interativo que é identificado como uma unidade dentro do sistema”.

Enquanto isso a organização pode ser considerada como “[...] uma pessoa, um grupo, uma instrução, um objeto ou um processo, se constitui em uma sequência de tarefas formuladas logicamente, que são desenvolvidas para obter um resultado específico” (PONJUÁN DANTE, 2004, p.21, tradução nossa).

Quando se realiza a GI, administram-se todos os elementos que compõem o ambiente informacional. Ponjuán Dante (2004, p.21, tradução nossa) afirma que são: “[...] processos pelo qual se obtém e se usam os recursos básicos (econômicos, físicos,

humanos e materiais) para manejar a informação organizacional e para a sociedade a que serve”.

Valentim (2006) vai ao encontro da ideia de Ponjuán Dante (2004) e cita a diferença entre adotar o modelo de GI e a adoção de tecnologias. Para a autora muitos gestores acreditam que a implantação de uma tecnologia ou um conjunto de tecnologias (que possuem a finalidade de agilizar as ações, os processos e as atividades informacionais) são suficientes para se realizar a gestão da informação, entretanto, a autora enfatiza que sem a adoção da GI enquanto processo estruturado isso não é suficiente.

Ressalta-se que outros elementos são fundamentais para se implementar a Gestão da Informação enquanto um processo como, por exemplo, a cultura organizacional, a cultura informacional, a comunicação organizacional, a comunicação informacional, a estrutura (formal e informal), a racionalização (fluxos e processos), as redes de relacionamentos, entre outros (Valentim, 2006). Wilson (2006) defende que a GI deve ser entendida como a:

[...] gestão do ciclo de vida até o ponto da entrega da informação para o usuário. O que acontece depois depende de muitos fatores, tais como o clima organizacional, os sistemas de recompensa, a cultura organizacional e assim por diante – todos fora do controle do gestor da informação (WILSON, 2006, p.54).

A aplicação da Gestão da Informação nas organizações está relacionada à implementação ou construção de um modelo. É possível encontrar diversos modelos de GI na literatura, afinal, os modelos são construídos para atender às necessidades informacionais específicas de organizações de segmentos distintos, porém, cabe às organizações utilizarem a gestão da informação de maneira estratégica.

4 MATERIAIS, MÉTODOS E POPULAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa fez uso do método ‘Estudo de Caso’ que, segundo Yin (2003, p.21), atua como “[...] esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Foi aplicada a triangulação de métodos, e esse processo consiste na utilização de várias técnicas para o estudo de caso.

Nesse sentido, a utilização de diferentes técnicas em uma única investigação propicia mais consistência e confere maior validade aos dados e análises realizadas. A pesquisa utilizou como técnicas o processo de observação, a aplicação de questionários e de entrevistas, coletando e relacionando os dados e informações de todos os níveis da

organização. Dessa maneira, a pesquisa realizou um estudo de caso único, uma vez que propicia informações de um único Clube. No entanto, as análises apresentadas podem servir para outros Clubes do mesmo tipo e natureza.

Realizou-se a pesquisa no Marília Atlético Clube (MAC), clube de médio porte que disputa a Série B, conhecida como Segunda Divisão do campeonato estadual do Estado de São Paulo. Foi delimitada como população alvo da pesquisa todos os sujeitos organizacionais que estão diretamente ligados ao futebol profissional do MAC.

Para tanto, o Clube foi dividido em três níveis, operacional, tático e estratégico. Observa-se que no nível operacional foi necessário fazer uma subdivisão, afinal, é um grupo que possui diferença significativa nos perfis nos dois grupos existentes, sendo estes grupos formados por atletas e, a comissão técnica.

Assim, 32 (trinta e dois) atletas fizeram parte da pesquisa, sendo estes responsáveis por responder um questionário estruturado. O outro grupo pertencente ao nível operacional, são os sujeitos que compõem a comissão técnica, sendo este grupo composto por 8 (oito) sujeitos responsáveis por atuar nos cargos, Técnico, Auxiliar Técnico, Preparador Físico, Auxiliar de Preparador Físico, Preparador de Goleiros, Mordomo, Fisioterapeuta e o Massagista. Assim como houve a subdivisão dos grupos, estes sujeitos (atletas e os profissionais da Comissão Técnica) responderam a distintos questionários.

No nível tático do Clube atuam o Supervisor de Futebol, o Gerente Financeiro, e o Assessor de Imprensa da equipe. Observou-se que este nível é responsável por realizar a intermediação entre o nível operacional e estratégico do Marília Atlético Clube. Considerou-se esse fundamental para a aplicação dos parâmetros propostos, uma vez que se trata do nível responsável por inter-relacionar as visões e coordenar as ações no âmbito do Clube. Em paralelo da aplicação do questionário fechado, foi aplicado nesse nível uma entrevista semiestruturada, que teve como finalidade a comprovação das respostas dos sujeitos obtidas através do questionário fechado.

A diretoria do Marília Atlético Clube é responsável por realizar o planejamento de longo prazo e, portanto, atua no nível estratégico. Nesse sentido, foi aplicado um questionário ao Presidente, Diretor Superintendente e Diretor de Futebol, visando compreender a dinâmica da informação nesse nível hierárquico.

Em resumo, foram considerados todos os sujeitos organizacionais que possuem relações diretas com o futebol profissional do MAC. Sendo assim, dos participantes da pesquisa quatro (4) sujeitos estavam vinculados à Diretoria Executiva, correspondendo a 8,52% dos pesquisados; três (3) sujeitos pertenciam ao nível tático, correspondendo a

6,38%; e quarenta (40) sujeitos do nível operacional, o que corresponde a 85,10% dos sujeitos pertencentes ao alvo da pesquisa, sendo assim, a pesquisa possui um total de quarenta e sete (47) sujeitos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No processo de observação direta realizado, identificou-se a necessidade de tratar cada nível hierárquico de maneira específica no contexto da coleta de dados. Dessa maneira, para cada nível hierárquico foi elaborado um instrumento de pesquisa específico, devido à complexidade encontrada na estrutura organizacional do Clube, bem como do perfil dos sujeitos envolvidos na coleta de dados.

Nos questionários específicos aplicados em todos os níveis foi utilizado a *Escala de Likert* que, segundo Gil (1999), se baseia na *Escala de Thurstone*, sendo constituída de intervalos. Nesse sentido, as escalas escolhidas para os questionários foram: Indiferente, Pouco Importante, Parcialmente Importante, Importante e Muito Importante. As questões foram agrupadas em duas diferentes perspectivas da Gestão da Informação (GI), a percepção da importância da informação e o contexto do acesso, compartilhamento e uso da informação.

Tabela 1: Nível Operacional – Jogadores Geral.

Questões	Escala		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Percepção da importância da informação										
Você acredita que a informação é importante para o desempenho de sua profissão?	-	-	1	3,13	1	3,13	11	34,37	19	59,37
Você consegue compreender a informação que a comissão técnica passa para você antes, durante e depois das partidas?	-	-	-	-	1	3,13	11	34,37	20	62,50
Qual o impacto das informações no seu rendimento profissional?	4	12,90	1	3,22	5	16,13	15	48,39	6	19,35
Acesso, compartilhamento e uso da Informação										
Qual a importância das informações passadas pelo treinador antes, durante e depois das partidas?	1	3,13	-	-	1	3,13	12	37,50	18	56,24
Como você avalia as informações contidas em livros, revistas e jornais para as atividades que você executa?	-	-	7	21,87	12	37,50	11	34,37	2	6,50
Caso você possua acesso às informações de outros departamentos, como você avalia estas informações em suas atividades?	1	3,22	2	6,44	15	48,39	9	29,03	4	12,99

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Na base da estrutura do Clube, no âmbito do nível operacional, foram encontrados os sujeitos responsáveis pelo *core business* de um clube de futebol, isto é, pelos sujeitos que estão diretamente relacionados aos torneios, campeonatos e partidas. Esse grupo abrange desde a comissão técnica até os atletas.

Esses profissionais são responsáveis por atividades pertencentes de maneira direta às partidas, torneios e campeonatos. Como já mencionado anteriormente, no tópico 'Materiais, métodos e população da pesquisa', para este nível foram desenvolvidos dois diferentes questionários.

Nesse sentido, a tabela 1 apresenta que mais de 90% dos jogadores compreendem a informação como algo importante ou muito importante para o desempenho de sua profissão e também compreendem a informação passada pela comissão técnica antes, durante e depois das partidas. Em paralelo a isso, apenas 67% desses sujeitos atribuem como importante ou muito importante o impacto das informações em seu rendimento profissional.

No contexto do acesso, compartilhamento e uso das informações passadas pelo treinador antes, durante e após as partidas foi considerada como importante ou muito importante por mais de 90% dos atletas. Em contrapartida as informações que possuem as suas fontes em livros, revistas e jornais foram consideradas como importantes por apenas 40,87% dos sujeitos. Percentual semelhante recebeu o questionamento quanto a importância das informações de outros departamentos para suas atividades, ou seja, 42,02%.

É importante destacar que, um dos atletas não respondeu às questões 'Qual o impacto das informações no seu rendimento profissional?' e 'Caso você possua acesso às informações de outros departamentos, como você avalia estas informações em suas atividades?'. Com isso, essas questões tiveram trinta e uma (31) respostas, enquanto que as demais, trinta e duas (32) respostas.

Estes resultados demonstram que apesar de considerarem a informação como um importante recurso, não conseguem identificar o impacto das informações no desempenho de suas funções. Por meio da observação direta foi possível identificar que ao receberem informações da comissão técnica os atletas realizavam inovações durante as partidas e treinamento, e isso se refletia em um novo drible, novo posicionamento e até mesmo nas articulações dentro do campo. Mesmo que não tenham a percepção da informação, a mesma alterava a performance dos atletas.

Tabela 2: Nível Operacional – Comissão Técnica.

Questões	Escala	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Percepção da importância da informação											
Você acredita que a informação é importante para o desempenho de sua profissão?		-	-	-	-	-	-	-	-	7	100
Você consegue compreender e utilizar a informação antes, durante e depois das partidas?		-	-	-	-	-	-	2	25,00	6	75,00
Qual a importância das informações nas tomadas de decisões, antes, durante e depois das partidas?		-	-	-	-	-	-	-	-	8	100
Qual o impacto das informações no seu rendimento profissional?		-	-	-	-	-	-	3	37,50	5	62,50
Acesso, compartilhamento e uso da informação											
Qual a importância das tecnologias da informação dentro do seu desempenho profissional?		-	-	-	-	-	-	4	50,00	4	50,00
Você acredita ser importante que os demais departamentos repassem informações importantes para a você?		-	-	-	-	-	-	3	37,50	5	62,50
Você acredita na importância de passar informações para os demais departamentos?		-	-	-	-	1	14,00	3	43,00	3	43,00
Caso você possua acesso às informações de outros departamentos, como você avalia estas informações? (Caso este processo não ocorra, não responda)		1	20,00	-	-	-	-	2	40,00	2	40,00

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A tabela 2 apresenta os resultados da comissão técnica. Nesse sentido é possível observar que todos os questionamentos sobre a informação e sua importância foram classificados por 100% dos sujeitos como muito importante ou importante. Observa-se que a questão sobre a importância da informação para o desempenho da informação obteve apenas sete (7) respondentes, uma vez que um dos participantes não respondeu tal questão. As questões do agrupamento que remetiam ao acesso, compartilhamento e uso da informação obtiveram respostas acima dos 80% como importante ou muito importante, demonstrando assim que estes sujeitos consideram a informação como fonte importante para suas atividades em múltiplos contextos.

Destaca-se que esse agrupamento do nível operacional utiliza as informações o tempo todo em suas atividades e, por meio da observação direta foi possível identificar a construção de conhecimento e automaticamente a aplicação dos conhecimentos construídos em inovações. Dentro de inúmeras inovações proporcionadas estão

treinamentos inovadores que proporcionam força e técnica para os atletas, inovação no esquema tático da equipe em jogos e treinamentos entre outras inúmeras inovações.

Como já mencionado anteriormente, nível tático é considerado de extrema importância no contexto de qualquer organização, devido ao papel que desempenha, qual seja, o de realizar a intermediação e coordenação dos objetivos estabelecidos no nível estratégico para a execução do nível operacional.

Tabela 3: Nível Tático – Gestores e Coordenadores.

Questões	Escala	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Percepção da importância da informação											
Você acredita que a informação é importante para o desempenho de sua profissão?		-	-	-	-	-	-	-	-	3	100
Você consegue compreender e utilizar a informação em suas atividades no dia a dia?		-	-	-	-	-	-	-	-	3	100
Qual a importância das informações nas tomadas de decisões, nos processos desempenhados por você?		-	-	-	-	-	-	-	-	3	100
Qual o impacto das informações no seu rendimento profissional?		-	-	-	-	-	-	1	33,33	2	67,67
Acesso, compartilhamento e uso da Informação											
Qual a importância das informações passadas pela diretoria no desempenho de suas funções?		-	-	-	-	-	-	-	-	3	100
Qual a importância das tecnologias da informação dentro do seu desempenho profissional?		-	-	-	-	-	-	1	33,33	2	67,67
Você acredita ser importante que os demais departamentos repassem informações para a você?		-	-	-	-	-	-	-	-	3	100
Você acredita ser importante passar informações para os demais departamentos?		-	-	-	-	-	-	-	-	3	100
Caso você possua acesso às informações de outros departamentos, como você avalia estas informações em suas atividades?		-	-	-	-	-	-	1	33,33	2	66,67
Como você identifica uma cultura organizacional que fizesse uso da informação de forma plena em todos os processos organizacionais?		-	-	-	-	-	-	1	33,33	2	66,67

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Percebeu-se que os sujeitos que compõem esse nível hierárquico possuem maior interação com as fontes de informação, devido ao papel que desempenham. Nessa

perspectiva, aplicou-se um questionário específico, bem como uma entrevista aos coordenadores e gestores deste nível organizacional.

Observa-se que os sujeitos deste nível possuem 100% (muito importante ou importante) de percepção e compreensão da importância da informação para suas atividades. Resultado idêntico foi encontrado nas questões que remetiam ao acesso, compartilhamento e uso da informação, afinal, a totalidade dos sujeitos da pesquisa assinalaram as questões como muito importante ou importante.

Evidenciou-se, por meio da entrevista, a percepção desses indivíduos quanto à informação, bem como buscou-se a validação das informações obtidas a partir do questionário. Identificou-se as fontes de informação que eles utilizam no dia a dia para o desempenho profissional e também evidenciou a construção de inúmeras inovações no seu dia a dia, sendo que estas construções possuem como base as informações. Dentro dessas construções identificou-se métodos de trabalho, artefatos no formato de planilhas e documentos, relatórios entre outros instrumentos capazes de gerar competitividade para o Clube.

No nível estratégico aplicou-se um questionário com o objetivo de identificar a percepção dos sujeitos que compõem o referido nível hierárquico, no que tange à importância da informação para a tomada de decisão, bem como a importância da disseminação da informação para o nível intermediário.

Tabela 4: Nível Estratégico – Diretoria Executiva.

Questões	Escala		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Percepção da importância da informação										
Informação é importante para o desempenho profissional.	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100
Acesso e uso informações para desempenhar as atividades profissionais do dia a dia.	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
Qual o impacto das informações no seu rendimento profissional?	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
Acesso, compartilhamento e uso da Informação										
Informação é importante para a tomada de decisão e outros processos desempenhados no dia a dia.	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
Informações disseminadas pelos níveis, tático e operacional do Clube são importantes para desempenhar minhas funções.	-	-	1	25,00	-	-	-	-	3	75,00

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são importantes para o desempenho profissional.	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
Informações geradas pelos Departamentos do Clube devem ser disseminadas para o bom desempenho profissional.	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100
Informações geradas por empresários e/ou grupos de investidores são importantes para o desempenho profissional.	-	-	-	-	1	25,00	2	50,00	1	25,00
Informações sobre a estratégia do Clube são importantes para o desempenho profissional.	-	-	1	25,00	1	25,00	2	50,00	-	-
A cultura organizacional existente no Clube, no que tange ao compartilhamento, disseminação e uso da informação, ajuda na dinâmica dos processos organizacionais.	-	-	-	-	-	-	3	75,00	1	25,00
O planejamento de longo prazo do Clube auxilia no desempenho profissional.	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que os questionamentos relacionados à percepção da importância da informação obtiveram 100% de respostas como muito importante ou importante, demonstrando que a diretoria considera a informação como importante recurso. Situação diferente foi encontrada no agrupamento de questões que visavam reconhecer o acesso, compartilhamento e uso da informação. Nesse sentido, apenas a questão sobre as informações sobre a estratégia do Clube e sua importância para o desempenho profissional receberam 50% como importante, sendo que as demais questões receberam apontamentos como importante ou muito importante.

Essas informações demonstram que a diretoria ligada diretamente ao futebol profissional do MAC possui uma boa percepção sobre a informação e seus processos. Foi possível encontrar o uso da informação no processo de construção de inovação em momentos pontuais, que vão desde as construções de estratégias de bonificação dentro do Clube, até em montagens de propostas para contratações.

6 RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE (MAC)

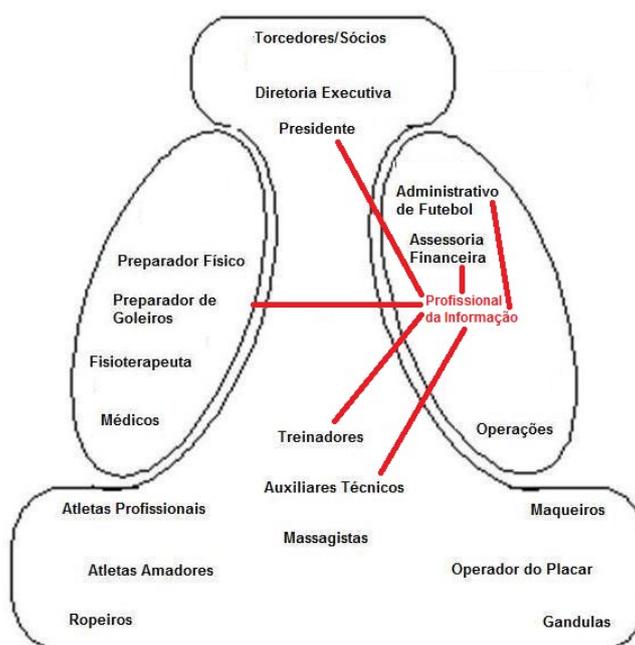
Alinhando o processo de observação à aplicação do questionário e da entrevista no Marília Atlético Clube (MAC), compreendeu-se as percepções, acesso, compartilhamento e uso de informações dos sujeitos que pertencem ao Clube. Da mesma maneira, identificou-se quais informações são relevantes para os sujeitos, desde seu uso em processos

corriqueiros até na construção de inovações no contexto do futebol no clube. Após a análise foi possível elaborar uma proposta contendo parâmetros aplicados à gestão da informação para o Clube.

A Gestão da Informação (GI) pode apoiar importantes atividades realizadas pelos três níveis organizacionais do Clube, influenciando de maneira direta as inovações e os resultados que podem ser alcançados, gerando assim uma maior competitividade. As fontes de informação, em sua maioria, consistem nos próprios sujeitos, o que dificulta o registro e compartilhamento de informações.

Também foi possível verificar que, na maior parte dos casos, quando há uma demanda informacional esta é suprida por consulta aos pares, ou aos profissionais que possuem uma inter-relação indireta com a função e atividades exercidas. Ressalta-se que nesses momentos inovações são concebidas, afinal, existe nesse processo troca de informações que automaticamente geram conhecimentos e estes conhecimentos geram inovações no contexto do Clube.

Figura 1: Proposta de Estrutura Organizacional para o MAC.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Para um melhor aproveitamento das informações evidenciou-se a necessidade de um profissional da informação no contexto do Clube, cuja responsabilidade seria a de gerenciar e mediar as informações para os sujeitos organizacionais em seus distintos níveis hierárquicos, no intuito de apoiar as atividades desenvolvidas no âmbito do MAC. Nesse

sentido, Jorge e Valentim (2011) na figura 1, demonstram o papel do profissional da informação dentro da estrutura de um Clube de futebol.

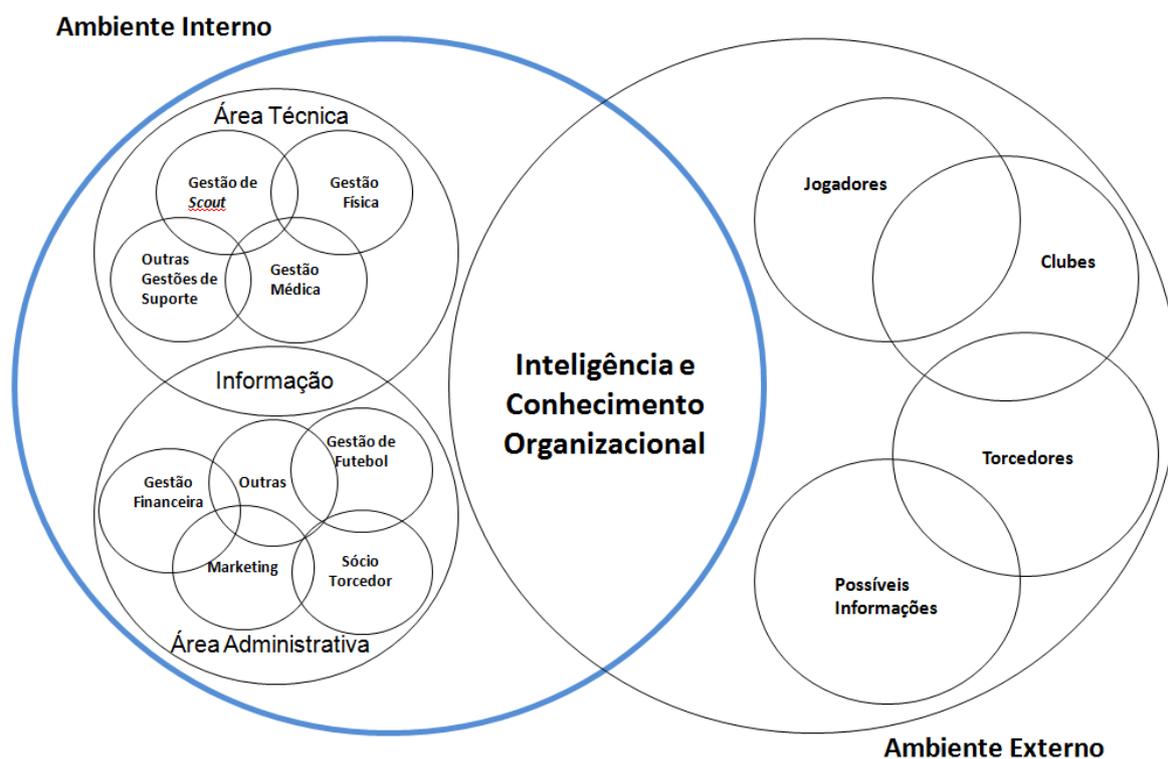
Outro ponto que merece destaque consiste na necessidade de se trabalhar a cultura informacional entre os sujeitos do Marília Atlético Clube. Destaca-se que essa atividade também poderia ser realizada pelo profissional da informação.

Esse profissional poderia desenvolver atividades por meio de estratégias adotadas e disseminadas amplamente na organização, desde o nível estratégico até o nível operacional. Dessa maneira, esse profissional passaria a realizar o gerenciamento e mediação dos diferentes tipos de informações para todos pertencentes à estrutura do Clube.

Essa mediação pode propiciar informações rápidas e precisas aos tomadores de decisão em todos os níveis organizacionais, bem como dar mais consistências às inovações geradas no Marília Atlético Clube. A mediação da informação realizada de maneira ágil pelo profissional da informação pode até mesmo interferir diretamente em uma partida, sendo capaz de mudar a história da partida e, portanto, de um campeonato, aumentando assim a competitividade do MAC.

Sugere-se como parâmetro, visando à aplicação da GI no Clube, a adoção de tecnologias de informação e comunicação que propiciem a centralização das informações prospectadas no ambiente externo em uma única base de dados. Assim, identificar necessidades, prospectar fontes de informação, mapear, capturar, armazenar, tratar, organizar, gerenciar e disseminar as informações para uso em diferentes atividades devem ser realizadas em um ciclo contínuo.

Figura 2: Proposta de Modelo de Gestão da Informação para o MAC.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Foi adotado o diagrama de conjuntos para demonstrar os fluxos informacionais (Figura 2), demonstrando as inter-relações dos fluxos existentes no Clube. Destaca-se as principais fontes identificadas no ambiente interno são os próprios sujeitos organizacionais, fato que remete à necessidade do Clube ir além dos processos e atividades de GI, pois torna-se necessário considerar a aplicação de atividades de Gestão do Conhecimento (GC) visando o melhor aproveitamento dessas fontes, no intuito de construir conhecimento organizacional e dar maior consistência às inovações geradas no Clube. Jorge et al (2021) enfatiza a importância de considerar a GC, afinal, o conhecimento sofre mudanças e pode ser modificado em diferentes processos.

Destaca-se que muitas vezes essas inovações geradas, assim como as informações, não recebem a devida percepção de importância pelos sujeitos que compõem o MAC. No que tange às informações externas, é imprescindível considerar a aplicação da inteligência competitiva (IC) como ferramenta estratégica, proporcionando a aquisição e construção de inteligência para a elaboração de diferenciais competitivos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi realizado o processo de observação em conjunto com a aplicação de instrumentos de pesquisa no Marília Atlético Clube (MAC), sendo assim possível identificar

e analisar a percepção, acesso, compartilhamento e uso da informação no Clube. Com isso, identificou-se os comportamentos informacionais de todo o departamento de futebol profissional do Clube, bem como foi possível compreender que ocorre a Gestão da Informação (GI) no contexto do MAC, porém, de maneira não sistematizada.

Observou-se que, a ausência da sistematização do uso da informação proporciona importantes prejuízos para o MAC, uma vez que não existe compartilhamento e registro das informações em bases compartilhadas, prejudicando assim o uso de toda potencialidade da informação quando utilizada nas atividades que as mesmas são demandadas.

Sugere-se que o MAC adote as recomendações quanto ao uso da informação mencionados na sessão 'Recomendações para a gestão da informação no Marília Atlético Clube (MAC)', uma vez que as mesmas proporcionam uma maior assertividade para o uso da informação como recurso em todos os níveis do Clube. Ponto importante que também merece destaque consiste no desenvolvimento de competências informacionais dos principais gestores do Clube, desde o nível operacional, envolvendo a comissão técnica, até o diretor de futebol do MAC, afinal, quando estes sujeitos adquirem competências voltadas para informações passam a ser importantes articuladores no uso das informações, em especial no contexto das inovações.

Nesse sentido, o MAC pode fazer uso das informações e inovar no contexto dos aspectos táticos como por exemplo, um novo tipo de formação da equipe ao enfrentar um adversário, ao trazer um atleta das categorias de base devido ao seu rendimento, o reforço de fundamentos técnicos dos atletas entre outras inovações. Já no contexto administrativo outras perspectivas de inovações podem ser realizadas, tanto nas questões de gestão interna, quanto no contexto da relação do Clube com seus sócios e torcedores, em especial, ações utilizando o ambiente virtual, afinal, pode-se ganhar uma maior exposição e representatividade social, gerando assim, mais receitas para o clube.

É importante destacar que o MAC dispõe de infraestrutura para realizar a um melhor uso da informação, uma vez que existem periféricos tecnológicos suficientes disponíveis em sua estrutura. Essa estrutura proporciona suporte para a utilização das informações do ambiente interno, ou seja, da área administrativa e técnica, entretanto, ressalta-se a importância da inserção de um profissional da informação para atuar no ambiente usando a estrutura mencionada.

Por fim, recomenda-se a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas com o mesmo enfoque em outros clubes de futebol, buscando variar o tamanho, modelo e

demais aspectos que influenciam as características de um clube de futebol. Destaca-se que o uso do modelo conceitual proposto nesta pesquisa poderá proporcionar um uso mais inteligente das informações, em especial como insumos para as inovações nos dois diferentes contextos, técnico e administrativos, gerando assim uma maior vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

CLARKE, N. et al. Manual do centro de informação desportiva. Tradução do Centro de Estudos e Formação Desportiva. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto, 2000. 136 p.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 426p.

DAVENPORT, T.; HARRIS, J. G. **Competição analítica**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

EARL, M. J. Todo negócio diz respeito a informações. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 28- 34.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JORGE, C. F. B. et al. Complexity and Knowledge in Organisational Context: Concepts, Approaches, Boundaries and Relations. **Journal of Information & Knowledge Management**, n.4, v.20, 2021. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S0219649221500416> . Acesso em 05 nov. 2021.

_____. VALENTIM, M. L. P. O profissional da informação no contexto da gestão esportiva: clubes de futebol, uma proposta para o Marília Atlético Clube. **Revista EDICIC**, n.1, 2011. Disponível em: <http://www.edicic.org/revista/> . Acesso em: 11 nov. 2019.

_____. Informação e esporte: a informação esportiva e sua relação com clubes de futebol. **Informação & Informação**, v.20, n.1, 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/19712>. Acesso em: 18 abr. 2020.

_____. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 21, n.1, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100152&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 abr. 2020.

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. Ambiente organizacional, gestão da informação e tecnologia. In: VALENTIM, M. L.P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2 ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 278p.; p.99-114

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/43613> .Acesso em: 15 jan. 2020.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2 ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 282p; p.9-24

WILSON, T. D. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.37-55.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

NOTAS

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Os papéis descrevem a contribuição específica de cada colaborador para a produção acadêmica inserir os dados dos autores conforme exemplo, excluindo o que não for aplicável. Iniciais dos primeiros nomes acrescidas com o último Sobrenome, conforme exemplo.

Concepção e elaboração do manuscrito: C.F.B, Jorge; M.L.P., Valentim.

Coleta de dados: C.F.B, Jorge;

Análise de dados: C.F.B, Jorge; M.L.P., Valentim.;

Discussão dos resultados: C.F.B, Jorge; M.L.P., Valentim.

Revisão e aprovação: C.F.B, Jorge; M.L.P., Valentim.

Caso necessário veja outros papéis em: <https://casrai.org/credit/>

CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

Escolha uma das opções e apague as demais.

- 1) O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.
- 2) Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.
- 3) Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no artigo e na seção "Materiais suplementares".

FINANCIAMENTO

Inserir a fonte de apoio na forma de bolsa, equipamentos, produtos ou recursos, indicar a instituição que financiou a pesquisa, o número do projeto/processo e anexar a comprovação em documento suplementar. Caso não tenha recebido mencionar: Não se aplica.

CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Quando a imagem de terceiros no artigo, informar e anexar como documento suplementar o registro da autorização de uso. Foi obtido o consentimento escrito dos participantes. Usar "Não se aplica" quando: as imagens sejam de domínio público, do próprio autor no caso de imagens de prédios em locais públicos, paisagens, etc, exceto quando a pessoa aparecer na foto.

APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



Informar se teve ou não aprovação do comitê de ética, número de processo e data, anexar o o documento comprobatório como suplementar. Quando a pesquisa não ter necessidade de aprovação em comitê de ética, informar: não se aplica.

CONFLITO DE INTERESSES

Informar conflitos de interesse: financeiros, pessoais, entre possíveis revisores e editores, e/ou possíveis vieses temáticos. Se não houver, mencionar: Não se aplica. Para mais informações:

https://www.abecbrasil.org.br/arquivos/whitepaper_CSE.pdf

LICENÇA DE USO

Os autores cedem à **Encontros Bibli** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a [Licença Creative Commons Attribution](#) (CC BY) 4.0 International. Esta licença permite que **terceiros** remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os **autores** têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Publicação no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

EDITORES

Edgar Bisset Alvarez, Ana Clara Cândido, Vinícius Medina Kern e Genilson Geraldo.

HISTÓRICO

Recebido em: 16-06-2021 – Aprovado em: 04-10-2021 - Publicado em: 26-12-2021.

