

Proposta de um Modelo de Inteligência Organizacional Aplicada a Clubes de Futebol

Carlos Francisco Bitencourt Jorge
Marta Lígia Pomim Valentim

Como citar: JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Proposta de um Modelo de Inteligência Organizacional Aplicada a Clubes de Futebol. *In* : VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (org.). **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p.271-292. DOI: <https://doi.org/10.36311/2015.978-85-7983-678-7.p271-292>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

CAPÍTULO 12

PROPOSTA DE UM MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL APLICADA A CLUBES DE FUTEBOL

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

Marta Lígia Pomim Valentim

1 INTRODUÇÃO

Considerar o futebol como algo maior que simplesmente entretenimento constitui-se no ponto de partida para a necessidade de um melhor aproveitamento e uso da informação nesse contexto. Outros esportes já adotam a gestão da informação (GI) e o processo de inteligência organizacional (IO) e os incluem nos processos fundamentais de gestão. Sendo assim, é necessário considerar os clubes de futebol como uma organização empresarial, entretanto o que os diferencia das demais organizações é o seu *core business*, ou seja, sua área fim.

O futebol mundial movimentava cerca de 250 bilhões de dólares anuais, no entanto no Brasil este valor refere-se a apenas 3,2 bilhões, sendo que a maior fatia deste valor está vinculada aos clubes de futebol, fator que demonstra o importante papel dessas instituições para a economia brasileira. Observando o cenário apresentado nota-se a importância de haver uma gestão da informação eficiente, porquanto os clubes de futebol atuam em um ambiente altamente competitivo.

Nesse contexto, os clubes de futebol devem se apoiar em informações, visando buscar diferenciais competitivos para atuar no mercado em que estão inseridos. Para tanto, torna-se necessária a adoção de diretrizes consistentes quanto ao melhor uso da GI e IO, respeitando aspectos particulares de cada clube de futebol, principalmente no que tange a cultura organizacional.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NOS CLUBES DE FUTEBOL

Definir o que é informação não é uma tarefa fácil, pois não existe um conceito universal sobre informação; o que existe, a bem do rigor, são diferentes definições que, por sua vez, são relacionadas aos campos de conhecimento que se relacionam de alguma forma com a informação. Segundo Valentim (2008, p.18), a informação é “[...] ao mesmo tempo, objeto e fenômeno, visto que pode ser destacada e analisada por si mesma e, também, pode ser parte de um processo”.

MacGarry (1999) define informação a partir de alguns atributos: a) considera que pode ser compreendida como um sinônimo de fato; b) é resultante do que se conhece; c) trafega em um meio ou canal, portanto, pode ser considerada uma mensagem; d) é matéria prima para a construção de conhecimento; e) pode ser apropriada de contextos externos, tanto passivamente quanto ativamente; f) depende do sujeito receptor; g) pode reduzir a incerteza, em um determinado contexto.

Ao conceituar informação, torna-se necessário realizar delimitações entre outros dois componentes que, se relacionam, interagem e sofrem transformações na relação com a informação: ‘dado’ e ‘conhecimento’. Davenport e Prusak (1998), Valentim (2002) e Pérez-Montoro (2004) conceituaram dado, informação e conhecimento à luz da gestão da informação (GI). Esses autores definem ‘dados’ como simples observações sobre o estado do mundo, ou seja, são dados registrados em algum tipo de suporte, na maioria das vezes com o auxílio de tecnologias. Em relação à ‘informação’ é definida como um dado dotado de relevância e propósito, isto é, são dados compreendidos porque a eles foi atribuído significado e contextualizado por um indivíduo. Quanto ao conhecimento, definem que se trata de algo que reside na mente humana, construído na relação do indivíduo com a realidade vivenciada.

Nessa perspectiva, Ponjuán-Dante (2004, p.21, tradução nossa) ressalta que a informação depende de dados que, podem se transformar em informação ao se atribuir significado, a partir de distintos processos de agregação de valor e de relacioná-los a um determinado contexto.

Evidencia-se a importância do sujeito no processo de transformação de dados em informação e da informação em conhecimento.

Ratificando essa ideia, Almeida Júnior (2008) conceitua ‘informação’ como algo subjetivo, intangível e dependente do sujeito. Saracevic (1999, p.7, tradução nossa) afirma que a informação envolve diretamente o processo cognitivo de um indivíduo, porquanto resulta da interação entre duas estruturas: a ‘mente’ e o ‘texto’. Evidencia-se a informação como propulsora do conhecimento, se para Saracevic (1999) informação é o ‘texto’, para Morin (1999) a informação se constitui de ‘símbolos’.

Nessa perspectiva, a informação detém o papel de intermediadora no processo de construção do conhecimento. Almeida Júnior (2009) destaca que a informação é um componente que nasce da intermediação entre o sujeito e os dados, sendo utilizada temporariamente no processo de construção de conhecimento. Segundo este autor a informação se dá na interação entre o sujeito e os dados, em que a capacidade cognitiva do sujeito será determinante para poder compreender e apropriar-se deles, ou seja, há necessariamente uma modificação, uma mudança, uma reorganização na estrutura cognitiva do sujeito.

Ilharco (2003, p.48) evidencia a informação sob o ponto de vista interpretativo e destaca a participação do sujeito na transição de os dados para a informação. Segundo este autor para ser informação, o sujeito obrigatoriamente teve que atribuir um significado, desse modo, considera que a informação é um fenômeno interpretativo dependente de um sujeito cognoscente.

Ao se observar a relação entre dados, informação e conhecimento, é possível inferir que essa relação é cíclica. Nesse processo, o sujeito se relaciona inicialmente com dados em um determinado contexto, a partir da própria percepção e compreensão o sujeito adiciona significado e os contextualiza, fator que resulta na transformação dos dados em informação. O sujeito, ao se apropriar da informação por meio do processo cognitivo, inicia a construção de conhecimento em sua mente. Ao externalizar e registrar o conhecimento construído em algum tipo de suporte, transforma o conhecimento em dados novamente, estes por sua vez estarão latentes para serem interpretados e contextualizados por outro sujeito, e poderão gerar novos conhecimentos.

Ao se considerar a informação um componente intermediador para a construção de conhecimento, observa-se a relação de dependência entre o indivíduo e a informação, sendo a informação propulsora de mudanças. Nessa perspectiva, torna-se importante o uso de informações que residem no ambiente interno das organizações, bem como as informações que se encontram no ambiente externo à organização. Ressalta-se que além da gestão da informação, o processo de inteligência organizacional, prospecta e monitora as informações tanto do ambiente interno quanto externo.

A aplicação do processo de inteligência organizacional (IO) é notada desde a antiguidade com Sun-Tzu (500 a.C), enfocando a busca de informações sobre os oponentes, para que pudesse criar diferenciais competitivos sob os adversários. Segundo ele

Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecermos, mas não o inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecermos nem o inimigo, sucumbimos em todas as batalhas (SUN-TZU, 1999, p. 28).

O processo de IO vem sendo praticado a muito tempo de maneira integral ou parcial, mas muitas vezes não percebido pelos gestores organizacionais. Atualmente, a motivação para a aplicação do processo de IO ocorre a partir das necessidades de os gestores organizacionais buscarem informações a respeito de seu negócio, com a finalidade de encontrarem informações que lhes propiciem antever riscos e oportunidades, visando desenvolverem ações estratégicas tanto para se defenderem quanto se prepararem para contextos futuros.

As informações de jornais e de outras mídias são constituídas por fatos que já ocorreram, geralmente relativas ao dia anterior. Nessa perspectiva, é fundamental antever-se aos fatos, buscando informações relevantes sobre as demandas organizacionais relacionadas ao negócio antes que estes ocorram, uma vez que será determinante para a organização se preparar, e mesmo intervir em algum processo ou ação organizacional. Assim, é possível tomar medidas baseadas em informações consistentes e relevantes para a organização subsidiando o processo decisório.

Valentim et al. (2003, p.1-2) explicam que o

[...] o processo de inteligência competitiva organizacional investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo.

Miller (2002) destaca que o processo de IO se baseia no entendimento segundo o qual os gerentes das organizações necessitam estar sempre bem informados sobre as questões fundamentais do negócio da organização, de maneira formal ou sistêmica, e define inteligência como a informação filtrada, depurada. Miller (2002, p.35) estabelece uma relação entre sua própria definição e a da *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), conceituando inteligência como: “[...] o processo da coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relações às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e das organizações em si”. Valentim (2007) complementa afirmando que “O processo de inteligência competitiva organizacional gerencia fluxos e processos formais e informais, por meio de diferentes ações integradas, objetivando criar uma cultura organizacional voltada a ICO” (VALENTIM, 2007, p.15).

Miller (2002) conclui que o processo de inteligência dentro das organizações não se resume em “[...] ler artigos de jornais; trata-se de desenvolver análise e perspectivas exclusivas relacionadas com o setor em que atua a respectiva empresa. [...] O processo acaba proporcionando oportunidades únicas relativas a decisões *futuras* que dão margem a vantagens sobre os concorrentes” (MILLER, 2002, p.35).

Partindo-se do conceito de que os dados são transformados em informações, a partir do momento em que recebem significado atribuído por um sujeito, e se analisados e organizados, bem como disseminados na hora certa para a pessoa certa, é possível gerar inteligência para a organização. Miller (2002, p.35) afirma que os profissionais de inteligência executam o processo ou ciclo de inteligência em 4 (quatro) fases:

- a) Identificam as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões em toda a empresa; b) Colhem informações sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa em fontes impressas, eletrônicas e orais; c) Analisam e sintetizam as informações; d) Disseminam a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões”.

O foco da decisão geralmente determina os objetivos do processo de inteligência (MILLER, 2002, p.35). O objetivo da aplicação da inteligência organizacional segundo Miller (2002, p.36) é “[...] ampliar ou conservar uma vantagem competitiva”.

O processo de inteligência organizacional não é composto apenas por informações, é composto de outros importantes elementos. Valentim (2007) compreende a informação como insumo do processo de inteligência organizacional, e ressalta a necessidade de os gestores compreenderem desde o macroambiente até os microambientes da organização, dos quais as informações e o conhecimento fazem parte. Observar as variáveis da organização que interagem com a sociedade, assim como precisam perceber os complexos contextos – político, econômico, social, tecnológico e cultural, que envolvem as organizações na sociedade contemporânea.

Dessa maneira, a gestão é responsável pelo gerenciamento das informações que compõem o processo de IO. Direcionar a atividade de GI como suporte do processo de inteligência organizacional é fundamental para conquistar êxito no processo de IO. Enquanto a GI enfoca o negócio da organização a IO centra seus esforços nas estratégias da organização, conforme explica Valentim (2002, p.5-6) ao relacionar a GI ao processo de IO (Quadro 1).

Quadro 1: Gestão da informação e inteligência organizacional.

Gestão da Informação	Inteligência Organizacional
Foco: Negócio da Organização	Foco: Estratégias da Organização
Prospecção, seleção e obtenção da informação; Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação; Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação; Disseminação e mediação da informação ao público interessado; Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.	Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização. Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais; Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas; Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão; Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão.
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais

Fonte: Adaptada de Valentim (2002, p.5-6).

A GI busca analisar as necessidades informacionais dos indivíduos e, assim, prospectar, monitorar e coletar informações do ambiente interno e externo, de maneira que supra as demandas dos indivíduos e da organização. A prospecção consiste em mapear e buscar fontes informacionais nos ambientes interno e externo, de modo que se possa coletar e selecionar informações relevantes ao negócio da organização. As informações são filtradas, tratadas, a elas adicionado valor e, por fim, organizadas visando sua disseminação aos indivíduos, para que estes possam transformá-las em inteligência, de modo a responder eficientemente as estratégias relativas ao negócio organizacional. Nesse processo, após identificar as informações relevantes ao negócio organizacional, é necessário realizar o monitoramento das fontes informacionais tanto no ambiente interno quanto externo, uma vez que podem sofrer alterações por fatores ligados ao ambiente em que a organização está inserida. Ao se observar as tarefas componentes do processo de IO, evidencia-se a necessidade de realizar a gestão da informação de modo estruturado e sistemático.

A estreita relação entre a gestão da informação e o processo de inteligência competitiva é destacada por Valentim (2007, p.10; 20), em que a gestão da informação é compreendida como insumo desse processo. “A informação e o conhecimento, insumos do fazer organizacional precisam ser mais bem gerenciados [...] e são fundamentais para o processo decisório”.

Partindo do pressuposto que a informação é um componente intrínseco em todos os processos organizacionais e, que quando utilizada de maneira correta, concede importante suporte aos sujeitos organizacionais, destaca-se a importância de gerir de maneira correta este elemento. A gestão da informação extrapola o escopo das tecnologias de informação e comunicação, sendo necessário desenvolver e aplicar modelos, métodos, técnicas e ferramentas que proporcionem suporte e facilitem o desenvolvimento organizacional.

Nessa perspectiva, a gestão da informação é compreendida como um modelo de gestão que subsidia todas as atividades desenvolvidas pelos sujeitos organizacionais, atividades estas que abrangem desde uma simples análise situacional até uma importante tomada de decisão, em qualquer nível da organização. No que tange ao processo de inteligência organizacional, destaca-se que este é subsidiado pela gestão da informação, sendo que a prospecção e o

monitoramento de informações do mercado em que a organização atua, bem como os demais componentes que interagem com a organização, propiciam como resultado a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

3 O USO DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ESPORTIVO

A informação após sua aquisição, tratamento e organização pode assumir papel estratégico, o que a torna um componente essencial no plano esportivo. As necessidades de informação estão totalmente relacionadas ao ambiente ao qual ela é gerada, bem como às necessidades do usuário deste segmento econômico.

No contexto esportivo a informação pode gerar diferenciais competitivos. Davenport e Harris (2007) destacam o beisebol, o futebol americano, o basquete, entre outros esportes, que fazem uso da informação em distintos contextos visando obter vantagem competitiva.

No campo técnico, a estatística é frequentemente utilizada no basquete e no beisebol gerando dados e informações que, posteriormente, se constituem em alvo da inteligência organizacional, visando a melhoria do esporte, cujo êxito ocorre devido ao alinhamento das informações à percepção e à criatividade de quem faz uso das mesmas.

O técnico do *St. Louis Cardinals*, Tony La Russa, cujo time venceu o *World Series* em 2006, considerado um dos melhores treinadores de beisebol, combina de maneira eficiente a inteligência analítica e a intuição para decidir quando contratar uma personalidade contagiante para alavancar o moral da equipe (DAVENPORT; HARRIS, 2007, p.22).

O uso da informação no ambiente esportivo é evidenciado no futebol americano pelo *New England Patriots*, que usa informações de modo pleno, isto é, abrangendo desde a área administrativa, técnica e mercadológica, até a satisfação dos torcedores. O futebol americano é considerado um dos esportes mais lucrativos do mundo. A informação nesse contexto propicia o apoio à tomada de decisão desde o nível técnico até a área administrativa, propiciando êxito às competições esportivas.

O *New England Patriots*, por exemplo, tem demonstrado um desempenho particularmente bem-sucedido, com a vitória recente de três *Super*

*Bowls*¹ 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*²). 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 nível técnico, também, faz parte da maneira com que a equipe do *New England Patriots* trabalha, demonstrando que o uso das informações pode projetar situações e antever a estratégia dos adversários.

Eles empregam estatísticas para decidir se tentam fazer um ou dois pontos depois de um *touchdown* ou se desafiam a decisão do juiz, por exemplo. Tanto seus técnicos quanto os jogadores são reconhecidos por seu extensivo estudo de filmagem de jogos e estatística, e o treinador chefe, Bill Belichick, é famoso por ler compenetradamente artigos de economistas acadêmicos sobre probabilidades estatísticas de resultado do futebol americano (DAVENPORT; HARRIS, 2007, p.23).

O uso da informação aplicado à melhoria mercadológica pode ser evidenciado quando a equipe utiliza os resultados obtidos para a melhoria contínua do negócio esportivo, passando a atender de maneira eficiente o principal cliente, o torcedor, bem como possibilitando a realização de mudanças estratégicas, usando 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).

Evidencia-se que a informação esportiva é similar a informação empresarial, uma vez que a organização esportiva ou o ambiente esportivo

possui informações financeiras, de mercado, de fornecedores, de clientes, e demais informações encontradas em empresas, possuindo particularidades decorrentes do contexto esportivo.

O que difere, de maneira mais contundente, uma organização esportiva de uma organização tradicional 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 as competições. Nesse contexto, a informação passa a ser essencial para amenizar ou reduzir as incertezas no momento da tomada de decisão.

4 O USO DA INFORMAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM CLUBES DE FUTEBOL

A informação no contexto do futebol pode ser denominada de ‘informação futebolística’, nessa perspectiva, a informação é qualificada pelo futebol e tudo que envolve este esporte. Segundo Simões (2009), o futebol tem como objetivo central o gol no jogo, assim, vencer a partida, fazendo mais gols que o adversário, é o objetivo da equipe.

No âmbito do futebol observa-se que vários atores se relacionam entre si, bem como entre as instituições em que atuam, como exemplo pode-se mencionar o jogador que no nível informacional pode ser tratado de maneira individual (o atleta em si), entretanto, também pode ser tratado de maneira coletiva (representa e defende um time). Segundo Simões (2009, p.26) “Para vencer seu adversário, um time deve obter com presteza mais informações que seu rival. Deve saber escolher, entre as alternativas que possui, suas probabilidades e agir com o máximo de velocidade”.

Analisando um clube de futebol é possível visualizar que este tipo de organização possui em sua estrutura todos os níveis internos, que se relacionam de maneira constante com o ambiente externo. Internamente um clube de futebol possui em sua estrutura desde o nível operacional, do qual podemos destacar os jogadores, a comissão técnica e os demais membros que se relacionam de maneira direta com as partidas de futebol, até o nível estratégico que é composto por seus dirigentes.

Dessa maneira, o nível operacional compreende os atletas, o técnico, a comissão técnica e os demais membros que se relacionam de

maneira constante com as partidas e treinamentos. Pode-se considerar o treinador o ‘maestro’ da equipe, aquele que detém a responsabilidade de agregar todos os que atuam nesse nível.

Entre as atividades que o técnico realiza, Simões (2009, p.31) destaca que o treinador, mesmo de maneira não estruturada, passa o tempo todo prospectando e filtrando informações e organizando-as com a finalidade de formar uma equipe que atenda dois princípios-chave: 1) pensando na equipe organizada isoladamente; e 2) em razão de cada adversário que irá enfrentar.

Desse modo, o treinador é responsável por organizar todo o conjunto de jogadores que irá ao campo, seus reservas, e demais componentes que residem em torno desses processos. Pode-se afirmar que o trabalho do técnico é

[...] reduzir incertezas, as dúvidas, no seu time e criar o maior número de incertezas no time adversário [...] Tudo que o técnico faz está relacionado com a informação obtida e as decisões tomadas em razão de suas vivências e conhecimentos (SIMÕES, 2009, p.31).

O treinador é uma figura importante dentro de um clube de futebol, afinal, é por meio dele que todas as peças se encaixam de maneira que, quando isso não ocorre, ele é o primeiro a ser penalizado. Sendo assim, ressalta-se a importância da informação esportiva para o treinador de um clube de futebol.

Outro ator importante nesse contexto refere-se aos jogadores. Os atletas são responsáveis por colocar em prática toda a estrutura tática desenvolvida pelo treinador. Simões (2009, p.36) ressalta 4 (quatro) habilidades básicas que os atletas devem ter:

1) Condições físicas: correr, saltar, cabecear, dar saltos mortais. Em outras palavras, condições atléticas em diversas atividades físicas; 2) Ter hábil domínio da bola, no chão e no ar; 3) Possuir equilíbrio emocional, levando-o à tranquilidade, dentro e fora de campo; 4) Rapidez e qualidade neurológica.

É considerado jogador de talento aquele que possui todas as habilidades supracitadas, sobretudo, com ênfase na característica quatro. Tal característica concede ao atleta a possibilidade de realizar jogadas e ir além, antecipar jogadas etc. Essas habilidades são relacionadas a dados e

informações, uma vez que o atleta que souber usá-los para adquiri-las possuirá um diferencial competitivo.

Destacando os processos de gestão da informação, os atletas buscam informações e as analisam, tomando assim as decisões mais adequadas para um determinado contexto. As informações geralmente não são obtidas na partida de futebol que está em andamento, ao contrário, em muitos casos, os atletas buscam informações dos adversários em jogos anteriores como, por exemplo, analisando um vídeo e outras informações disseminadas pela comissão técnica.

Os atletas que possuem essas características, geralmente, são responsáveis por ações estratégicas no âmbito das partidas. Eles, igualmente, são responsáveis por jogadas que resultam em gols e, conseqüentemente, em vitórias às suas equipes. Com frequência, os atletas que possuem competências analíticas, são aqueles que conseguem fazer uso do que é disseminado pelo treinador e demais membros da comissão técnica, haja vista que detém visão privilegiada dos fatos instantâneos que ocorrem no jogo, bem como dos fatos e acontecimentos de partidas anteriores feitas pelos adversários.

Outros sujeitos que compõem o âmbito operacional, como o preparador físico, preparador de goleiro e auxiliar técnico, fazem uso das informações geradas durante os treinos e partidas, a fim de tomar decisões no âmbito dos treinamentos de suas áreas. Existem também o médico, fisioterapeuta, massagista e demais pessoas responsáveis por dar suporte aos treinadores e atletas. Esses profissionais analisam situações individuais, cujas informações são mencionadas pelos próprios atletas e, também, tomam decisões consultando inúmeras fontes de informações específicas de suas áreas de atuações.

Todas as atividades realizadas nesse âmbito geram informações que, por sua vez, podem gerar conhecimento, mesmo que de maneira não estruturada. São conhecimentos fundamentais para as organizações esportivas, porque se constituem em estratégias de ação para qualquer clube de futebol.

A área tática ou intermediária de um clube de futebol é composta de gestores, coordenadores e demais membros, responsáveis por realizar a intermediação dos objetivos e metas estabelecidos pela área estratégica junto às atividades desempenhadas pelo nível operacional. Como resultado, pode-se observar que a maior gama de informação formalizada (documentos) de um clube de futebol encontra-se neste nível organizacional.

Como exemplo, destaca-se os documentos financeiros, fiscais, contratos de atletas, entre outros documentos responsáveis por registrar as informações que trafegam formalmente nos clubes de futebol.

É neste nível organizacional que se encontra a área de marketing e de comunicação/relações públicas, responsável por divulgar os atletas e o clube. Os responsáveis pelos processos de marketing de um clube de futebol procuram, por meio das comunicações, evidenciar as informações do clube, cuja finalidade é a valorização da imagem e marca institucional e, como consequência deste trabalho, obter recursos financeiros para o clube.

Outro processo realizado por essa área refere-se ao relacionamento entre o clube (seus atletas, comissão técnica e diretoria) com os torcedores, tendo como objetivo a manutenção dos torcedores atuais e a captação de novos torcedores, o que também resulta em um aumento de receita financeira para o clube. Atualmente, esse processo também ocorre, por meio da utilização das redes sociais virtuais e demais mecanismos de massa. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que esse setor é responsável por divulgar/disseminar todas as informações do clube para o ambiente externo.

Esse setor também busca e analisa informações dos torcedores no ambiente externo, com a intenção de desenvolver e promover produtos e serviços da organização esportiva voltado ao público torcedor. Esse processo normalmente é realizado nas mesmas fontes em que o clube divulga/dissemina suas informações.

Dessa maneira, o nível tático organizacional é essencial para o contexto informacional do clube, pois é ela que busca fontes de informação para os níveis operacional e estratégico, analisa e transforma dados em informações para ambos os níveis.

A informação no nível estratégico de um clube de futebol é em grande parte utilizada para subsidiar a tomada de decisão. Os diretores dessas organizações utilizam informações de fontes internas e externas para a tomada de decisão que, por sua vez, são tomadas com diferentes finalidades, desde a contratação ou dispensa de um jogador até a vinculação do clube a um possível patrocínio.

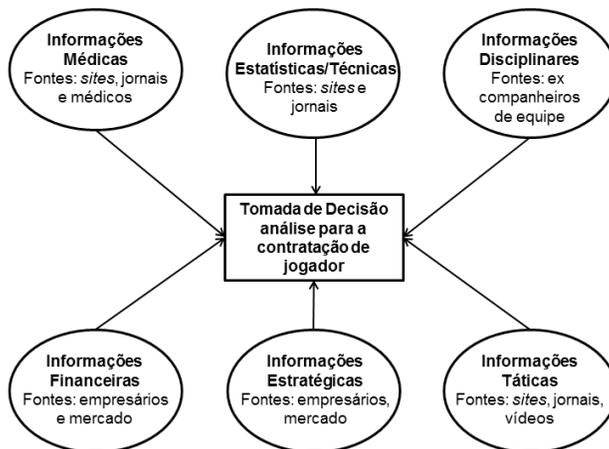
Um exemplo disso é a contratação de um novo atleta, os diretores precisam observar vários vídeos do jogador, o comportamento do atleta

durante as partidas, ou seja, analisar as informações técnicas, físicas e comportamentais do atleta. Este tipo de informação, geralmente, é concedido por empresários. No entanto, é importante que os diretores tenham acesso a informações estatísticas do atleta como, por exemplo, o seu aproveitamento em fundamentos, gols realizados, entre outras informações, sendo que as fontes informacionais abrangem *sites*, jornais e revistas especializados em esporte futebolístico. É importante mencionar que, atualmente algumas empresas estão se especializando nesse tipo de serviço, fornecendo informações aos clubes de futebol e às emissoras de TV.

Os dirigentes também necessitam buscar informações do atleta no âmbito médico, analisam o histórico de contusões e recuperações de eventuais problemas. Normalmente, as fontes de informações são os médicos dos clubes em que o atleta atuou ou até mesmo notícias divulgadas em distintas mídias. Outra informação relevante refere-se à disciplina do atleta, assim, buscam informações sobre o comportamento e o relacionamento do jogador com outros jogadores de antigas equipes que, por sua vez, se tornam fontes desse tipo de informação.

Por último, os dirigentes, necessitam de informação financeira, em que se analisa o valor que se pretende investir, em outras palavras analisam o custo-benefício do atleta, de maneira a tomarem uma decisão com o máximo de redução de incerteza.

Figura 1: Tomada de decisão: análise para a contratação de jogador.



Fonte: Elaboração própria.

Observam-se na Figura 1 as possíveis fontes de informações que podem ser utilizadas para a contratação de um atleta. As informações analisadas pelos gestores advêm de diversas fontes e suportes. Os indivíduos do nível tático realizam essas análises e agregam valor às informações, com a finalidade de atender as necessidades informacionais específicas de cada nível organizacional.

Existem vários outros processos em que a cúpula estratégica de uma organização esportiva necessita usar informações, para que a tomada de decisão se torne mais assertiva, o que demonstra a importância da informação para o desenvolvimento de atividades relacionadas a este nível organizacional. O uso ou falta de uso de informações para desenvolver as atividades, pode trazer consequências positivas ou negativas para essas organizações, um exemplo negativo é a perda de recursos, desde financeiros até humanos, o uso de informações propicia a redução de incerteza e projeta cenários futuros, propiciando maior segurança nas direções a seguir.

Da mesma maneira que os dirigentes buscam informações no ambiente externo, os torcedores e investidores buscam informações geradas internamente nos clubes. Os torcedores são consumidores das informações projetadas pelos clubes, prova disso são as relações dos clubes com os torcedores, por meio das redes sociais que são cada vez mais consolidadas.

Disseminar informações ao ambiente externo é uma estratégia para aproximar os clubes dos torcedores, aumentando a sintonia entre a relação do torcedor com os clubes e seus atletas, isto é, ao disponibilizarem informações principalmente na Internet, propiciam uma interação entre o clube e os torcedores, mecanismo possível graças a Web 2.0, que permite essa interação entre o produtor da informação e seus consumidores.

Evidencia-se que a maior parte das informações divulgadas/disseminadas pelos clubes ao ambiente externo é estratégica, uma vez que os clubes disponibilizam informações sobre os atletas, a torcida e os produtos, demonstrando sua força e possibilidade de retorno para os investidores. Essa estratégia de divulgação/disseminação de informações ao ambiente externo tem como finalidade o fortalecimento da imagem e marca dos clubes, pois mesmo sendo um valor intangível é por meio dela que o clube obtém ganhos financeiros significativos.

Os fluxos informacionais merecem uma atenção especial nos clubes de futebol, levando-se em conta que por eles trafegam um número ilimitado de informações. O ambiente em que os clubes estão inseridos é um especulativo, principalmente no que tange ao mercado de transações de atletas. Esse tipo de informação, em geral, transita em fluxos informais como, por exemplo, em conversas de bastidores, nas quais nem sempre a fonte original é localizada ou encontrada. Muitas vezes os clubes e os empresários realizam o processo de desinformação, o que dificulta muito a confiabilidade e fidedignidade da informação; entretanto, desprezar uma informação, mesmo correndo o risco de ser uma informação não confiável, pode fazer com que o clube perca oportunidades no mercado futebolístico.

Outros tipos de informações que trafegam no fluxo informal são referentes à área técnica, pois existe um número incalculável de informações que pertencem e fazem parte dessa área. Em sua maioria, são informações disseminadas, apropriadas, utilizadas e transformadas em conhecimento, por se tratar de informações não registradas, se torna um processo muito complexo a sua transmissão, porquanto é intrínseca aos indivíduos dessa área.

Muitas informações que circulam nos clubes de futebol referem-se aos fluxos informais devido à dinamicidade do ambiente em que estão inseridas e a dificuldade de registrar as informações. Outro aspecto que vale a pena ressaltar é a temporalidade quanto ao uso da informação, afinal uma informação obtida, analisada e processada de uma partida de futebol, certamente não será utilizada na partida em si, pois não haverá tempo hábil para isso.

A difícil percepção e compreensão dos indivíduos em relação a importância da informação e de seu registro para a geração de conhecimento, faz com que essas organizações se desenvolvam de modo mais lento que as organizações de outros segmentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol nacional ocupa a quinta posição entre os maiores mercados de futebol no mundo. Os números não são muitos precisos, mais se calcula que existam aproximadamente 33 mil clubes de futebol no país (entre profissionais e amadores), 360 mil jogadores, 30 milhões de praticantes eventuais e outros milhões de apaixonados pelo esporte sob o

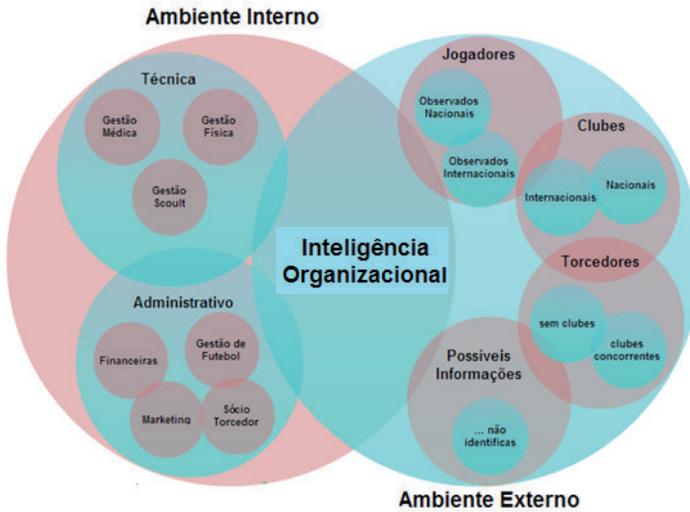
território brasileiro. O país vem se destacando nas transações de jogadores e, segundo dados da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em 2008, 1.176 jogadores foram negociados com equipes de outros países (DREHER, 2010, p.41).

Um cenário assim tão promissor, mas que também conta com um fator comum aos outros segmentos econômicos, a competitividade, não se deve ignorar a informação existente em seu ambiente. Nesse cenário, é possível analisar que existe uma gama de informações que trafegam por fluxos informacionais (formais ou não formais) oriundas de fontes informacionais do ambiente interno e externo.

As informações têm, na sua maioria, origem nos indivíduos que compõe os clubes, ou seja, são geradas internamente. Algumas informações são utilizadas com menor frequência como, por exemplo, livros, artigos de revistas e jornais.

Nesse cenário, propõe-se um modelo de gestão da informação e de inteligência organizacional, visando sua aplicação em um time de futebol de pequeno porte, para tanto, observou-se um clube de futebol de pequeno porte. Atualmente o clube analisado disputa a Primeira Divisão do Campeonato Paulista de Futebol. Além da observação direta, foram obtidos resultados por meio da aplicação de dois instrumentos aos indivíduos do clube, um questionário fechado e uma entrevista estruturada, originando a proposta de GI e IO (Figura 2). Adotou-se o diagrama de conjuntos, em que se pode visualizar as interseções dos fluxos existentes no Clube.

Figura 2: Proposta de modelo de Gestão da Informação e Inteligência Competitiva.



Fonte: Elaboração própria.

Evidencia-se a importância de os clubes adotarem a GI e o processo de IO para obter maior competitividade. A junção da gestão da informação ao processo de inteligência organizacional pode subsidiar importantes processos realizados pelas diversas áreas dos clubes de futebol. Nessa perspectiva, a aplicação da GI ao processo de IO pode influenciar todos os níveis organizacionais de um clube, desde sua base que envolve os atletas, a comissão técnica e demais membros, até o nível estratégico composto pelos diretores.

A partir da observação direta realizada no clube, alinhada aos resultados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa aplicados, evidenciou-se que o nível tático é a área responsável por intermediar vários processos e atividades, fator que a faz responsável não só por gerar uma gama de informações importantes para todos os níveis do clube, como também a faz receptora de informações geradas por outros níveis e áreas do clube. Dessa maneira, torna-se a área essencial para a implementação do modelo de gestão da informação aplicado ao processo de inteligência organizacional.

Sugere-se a implantação de ações visando a gestão da informação aplicada ao processo de inteligência organizacional nos clubes de futebol, a

adoção de tecnologias de informação e comunicação que propiciem a centralização das informações relevantes em uma única base de dados. Assim, o acesso, armazenamento, tratamento, organização, gestão e disseminação das informações para uso em diferentes atividades como, por exemplo, a tomada de decisão, o planejamento, entre outras, tornem-se mais eficientes. Nessa perspectiva, será possível evitar a redundância de informações.

A atuação de um profissional da informação para o gerenciamento de informações relevantes às atividades estratégicas desempenhadas é essencial. Contudo, ressalta-se que esse profissional necessita de ferramentas tecnológicas (*hardware* e *software*) que propiciem o suporte necessário às atividades relacionadas ao processo de gestão da informação e de inteligência organizacional.

Dessa maneira, seria possível desenvolver todas as atividades informacionais e elaborar uma base de dados com informações relevantes, de modo a desenvolver diferentes serviços e produtos informacionais que subsidiem, processos, atividades e tarefas organizacionais, bem como a tomada de decisão e o planejamento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo.

A construção de uma cultura organizacional voltada à gestão da informação com enfoque na construção de conhecimento, torna-se primordial para o sucesso da GI e IO. A partir de uma cultura organizacional voltada à informação e ao conhecimento, torna-se possível mapear os fluxos formais e informais de maneira a consolidá-los para o uso estratégico dos clubes.

Outro processo importante se refere à mediação de informação, pois mesmo com a inclusão de um gestor de informação seria necessário desenvolver nos sujeitos organizacionais dos clubes, por meio da cultura informacional, valores, crenças, ritos e normas voltadas a apropriação, compartilhamento e uso de informação e conhecimento, envolvendo neste caso a gestão do conhecimento.

O gestor da informação desenvolve várias atividades essenciais, entre elas o mapeamento e análise de fontes de informação que, por sua vez, propiciam maior consistência e confiabilidade informacional, evitan-

do que a contrainformação possa confundir os sujeitos organizacionais quanto ao desenvolvimento de atividades e tomada de decisão.

Nessa perspectiva, a GI e a IO auxiliam os clubes de futebol a evitarem prejuízos, devido à alta rotatividade (diretoria, comissão técnica e atletas) que, neste caso, pode ser considerada uma das barreiras que os clubes enfrentam para implementar um modelo de GI e IO. No entanto, esta barreira é originada a partir das variáveis do ambiente em que os clubes estão inseridos, ou seja, com a adoção da GI e IO os clubes passariam a ter alicerces mais sólidos que propiciariam diferenciais competitivos significativos no mercado em que atuam.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JUNIOR, O. F. Mediação da informação: ampliando o conceito da disseminação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

_____. Mediação da informação e múltiplas linguagens. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, v.2, n.1, 2009. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewFile/17/39>>. Acesso em: 6 maio 2012.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Ecologia da informação*: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998a. 316p.

_____. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

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

DREHER, F. TI Futebol Clube. *Revista Information Brasil Week*, v.11, n.223, p.42-47, jan. 2010.

HESSEN, J. *Teoria do conhecimento*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ILHARCO, F. *Filosofia da informação*: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

MCGARRY, K. *O contexto dinâmico da informação*. Brasília: Briquet Lemos, 1999.

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. In: _____. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORIN, E. *O método 3: o conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 1999.

PÉREZ-MONTORO, M. *Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica*. [S.l.]: IN3 - Internet Interdisciplinary Institute, 2004. Disponível em: <<http://www.uoc.edu/in3/dt/20390/index.html>>. Acesso em: 2 fev. 2012.

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

SARACEVIC, T. Information Science. *Journal of the American Society for Information Science*, v.50, n.12, p.1054, Oct. 1999.

SIMÕES, R. P. *Futebol e informação: driblando incertezas*. Porto Alegre: EDIPUC/RS, 2009.

SUN-TZU. *A arte da guerra*. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, v.1, n.1, 2008.

_____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm>. Acesso em: 15 jan. 2012.

VALENTIM, M. L. P. et al. *O processo de inteligência competitiva em organizações*. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.4, n.3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 15 jan. 2012.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. p.9-24

NOTAS

¹ *Super Bowl* é um jogo do campeonato da *National Football League* (NFL) estadunidense que decide o campeão da temporada do ano anterior. Disputada desde 1967, a partir da junção das duas principais ligas do desporto no país (NFC e AFC), é o maior evento desportivo e a maior audiência televisiva do país, assistido anualmente por milhões de pessoas nos Estados Unidos e em todo o mundo. É também um evento que apresenta a publicidade mais cara da televisão, pois patrocinadores desembolsam pequenas fortunas para exibirem suas propagandas no intervalo. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Super_Bowl>. Acesso em: 22 jul. 2012.

² A *National Football League* (NFL) é a maior liga de futebol americano do mundo, com trinta e dois times nos Estados Unidos. Em termos de renda e número de fãs, a NFL é a maior liga de esportes na América do Norte. O valor médio dos clubes avaliado em 2008 é de 1,04 bilhão de dólares, sendo o mais valioso o *Dallas Cowboys*, que chega a valer 1,612 bilhão de dólares. A divisão mais valiosa da NFL é a NFC Leste, formada por *Cowboys*, *Washington Redskins*, *New York Giants* e *Philadelphia Eagles*, todos valendo mais de um bilhão de dólares. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/National_Football_League>. Acesso em: 22 jul. 2012.