



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

ANTÔNIO ÍTALO PIMENTEL DE OLIVEIRA

**ASPECTOS INFORMACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS: UMA
ANÁLISE ATRAVÉS DO FILME “O HOMEM QUE MUDOU O JOGO”**

FORTALEZA

2019

ANTÔNIO ÍTALO PIMENTEL DE OLIVEIRA

ASPECTOS INFORMACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS: UMA
ANÁLISE ATRAVÉS DO FILME “O HOMEM QUE MUDOU O JOGO”

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Wagner Chacon Silva

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- O45a Oliveira, Antônio Ítalo Pimentel de.
Aspectos informacionais em organizações esportivas : uma análise através do filme "O homem Que Mudou o Jogo" / Antônio Ítalo Pimentel de Oliveira. – 2019.
51 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Humanidades, Curso de Biblioteconomia, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Antônio Wagner Chacon Silva.
1. Gestão Informacional. 2. Gestão de Pessoas. 3. Informação Esportiva. 4. Ambiente Organizacional. I. Título.

CDD 020

ANTÔNIO ÍTALO PIMENTEL DE OLIVEIRA

ASPECTOS INFORMACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS: UMA
ANÁLISE ATRAVÉS DO FILME “O HOMEM QUE MUDOU O JOGO”

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Aprovada em: ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Wagner Chacon Silva (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Jefferson Veras Nunes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luiz Tadeu Feitosa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e energia concebida em minha caminhada;

A minha família em geral, pelo incentivo durante todo o período na Universidade;

A todos os membros do Departamento de Ciências da Informação e ao Corpo Docente do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará;

Ao meu orientador Prof. Dr. Wagner Chacon, pela parceria e acompanhamento nesta pesquisa.

A todos os colegas do curso de Biblioteconomia pela parceria, em especial para as turmas 2015.1 e 2015.2;

Aos colegas da Divisão de Arquivo da PROPLAD e da Biblioteca da Faculdade CDL, pelas oportunidades de bolsa e estágio, respectivamente.

RESUMO

Este estudo tem como proposta mostrar as características e os meios de estratégia que contemplam as organizações esportivas, tomando como base o filme “O Homem Que Mudou o Jogo”, que mostra o caso do Oakland Athletics, uma equipe de beisebol que disputa a MLB (*Major League Soccer*). Tem como objetivo identificar o funcionamento desse ambiente organizacional a partir dos meios de gestão informacional, apresentando como pauta os modelos análise de dados, de tomada de decisão, de gestão de pessoas, dos fluxos informacionais, e da inteligência competitiva, utilizando os meios informacionais para o desenvolvimento e o funcionamento da equipe. O método qualitativo de pesquisa foi utilizado para avaliar as cenas que contemplavam as atividades ditas anteriormente, buscando a relação do referencial teórico que foi levantado com as cenas descritas do filme, sendo descritas através de categorias de análise. Mostra que a informação possui um papel importante para o desenvolvimento de uma equipe esportiva, mesmo que possua algum tipo de resistência dentro da organização.

Palavras-chave: Gestão Informacional. Ambiente Organizacional. Equipes Esportivas. Análise de Dados Informacionais.

ABSTRACT

This study aims to show the characteristics and the means of strategy that contemplate the sports organizations, based on the movie "The Man Who Changed the Game", which presents the case of Oakland Athletics, a baseball team that disputes MLB (Major League Soccer). Its objective is to identify the functioning of this organizational environment through the means of informational management, presenting as its guidelines the models data analysis, decision making, people management, informational flows, and competitive intelligence, using informational means to the development and operation of the team. The qualitative research method was used to evaluate the scenes that contemplated the activities mentioned above, seeking the relationship of the theoretical framework that was raised with the described scenes of the film, being described through categories of analysis. Research reports that information plays an important role in the development of a sports team, even if it has some kind of resistance within the organization.

Keywords: Informational Management. Organizational Environment. Sports Teams. Informational Data Analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Informação Esportiva.....	29
Quadro 2 - Cenas Seleccionadas Para a Análise.....	38
Quadro 3 - Categorias de Análise da Pesquisa.....	39
Imagem 1 - Reunião de Billy Bean com os olheiros.....	40
Imagem 2 - Apresentação do sistema informacional.....	42
Imagem 3 - Diálogo entre gestor e gerido.....	42
Imagem 4 - Negociação de Jogadores.....	44
Imagem 5 - Instrução das Atividades.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A's	Oakland Athletics
GI	Gestão Informacional
IC	Inteligência Competitiva
MLB	Major League Baseball

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Gestão Informacional nas Organizações Esportivas.....	15
2.2 Fluxo Informacional nas Organizações.....	20
2.3 Fontes de informação: Conceitos e relações com o ambiente esportivo.....	24
2.4 O Esporte como ferramenta social e cultural: o exemplo do futebol no Brasil.....	29
3 METODOLOGIA.....	34
4 ANÁLISE DE DADOS.....	36
4.1 Resumo do Filme.....	36
4.2 Análise das Cenas do Filme.....	37
5 CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

A partir de teorias desenvolvidas ao longo da história, a Ciência da Informação conseguiu atingir vários níveis de entendimento e de identificação de fatores preponderantes no meio social ocasionando novos processos de tratamento, disseminação e gerenciamento. O uso da informação permite que situações onde os processos de organização e seus fluxos dinâmicos possam determinar caminhos para a busca de um objetivo específico através da delimitação de tarefas para o êxito de uma determinada atividade.

Será estudado nesta pesquisa, dentro do contexto de uma equipe esportiva, exatamente os aspectos citados anteriormente, relacionados com a gestão informacional. Araújo (2010, p.99) aponta que a área da gestão da informação é definida a partir da “sua origem na percepção da importância da informação como recurso dentro das organizações.”

A gestão informacional torna-se um instrumento importante para este trabalho devido ao suporte dado ao ambiente que será estudado (no caso, o esportivo), mostrando características referentes aos processos organizacionais, os fluxos presentes e a identificação das relações presentes entre os membros.

O principal aspecto que será abordado nesta pesquisa será o estudo do gerenciamento informacional inserido em uma equipe esportiva. Através do tema abordado, abre uma possibilidade na questão do conhecimento do ambiente esportivo e analisando as informações encontradas, onde são formuladas as estratégias para um determinado jogo ou campeonato. Neste ponto, chegaremos a definição de que a informação gerada no esporte:

[...] transita em fluxos informais como, por exemplo, em conversas de bastidores, nas quais nem sempre a fonte é localizada ou encontrada. Muitas vezes os clubes e os empresários realizam o processo de desinformação, o que dificulta muito a confiabilidade da informação; todavia, desprezar uma informação, mesmo correndo o risco de ser uma informação errônea, pode fazer com que o clube perca oportunidades em um mercado como é o mercado do futebol. (JORGE, 2013, p. 73)

Relacionando com a Gestão da Informação, o fluxo informacional comporta atividades que trazem dinamismo e estratégias, que segundo Valentim e Souza (2013, p. 94) há o intuito de “disponibilizar informações relevantes, fidedignas,

consistentes e precisas para o desenvolvimento organizacional onde possui como finalidade.”

Neste sentido o fluxo informacional possui a finalidade de:

[...] subsidiar os sujeitos organizacionais no que tange aos processos ali existentes, uma vez que dados, informações e conhecimentos trafegam de tal maneira que, a partir do acesso, apropriação e uso, por parte desses sujeitos, é possível gerar conhecimento individual e compartilhá-lo no ambiente organizacional. (MOREIRA DELGADO apud VALENTIM; SOUZA ; 2013, p.91)

As teorias da administração oferecem subsídios teóricos para este trabalho, por lidar com processos e meios estratégicos para que a organização tenha sucesso, tendo valor a partir de uma tarefa administrativa fundamental, que de acordo com Drucker (2001, p.24), faz com o que “as pessoas funcionem em conjunto por meio de metas comuns, valores comuns, da estrutura correta e do treinamento e desenvolvimento necessários para agir e para responder as mudanças. “

No ambiente esportivo em geral, o trabalho em conjunto torna-se fundamental no entendimento das informações passadas em todos os setores, assim tornando a equipe apta nas disputas de competições e na busca de vitórias, troféus, medalhas, entre outras conquistas. Desta forma o questionamento a ser feito nesta pesquisa é: **como a informação é utilizada em ambientes esportivos levando em conta sua gestão e seus fluxos?**

A escolha deste tema é justificada através da afinidade com o esporte. O fato de possuir admiração e também ser um consumidor dos esportes despertou uma curiosidade em relacionar a prática esportiva nas nuances da Biblioteconomia. A identificação de aspectos referentes a gestão da informação estando aliadas aos conhecimentos prévios sobre a organização esportiva podem ser favoráveis na construção da pesquisa, através dos levantamentos que eu posso obter.

O caráter de construção social também é um fator determinante na escolha deste tema. Sendo o esporte um elemento de grande popularidade, acarreta uma relação intrínseca entre o clube e os torcedores, capaz de gerar os mais variados sentimentos, seja de tristeza ou alegria. É um ambiente dinâmico que envolve aspectos culturais, sociais, econômicos e políticos. Temos como exemplo o futebol no Brasil, onde Freyre destaca que:

O futebol teria numa sociedade como a brasileira, em grande parte formada de elementos primitivos em sua cultura, uma importância toda especial [...]. E era natural que tomasse aqui o caráter particularmente brasileiro que tomou. Pois tornou-se o meio de expressão, moral e socialmente aprovado pela nossa gente.[...]O desenvolvimento do futebol, não num esporte igual aos outros, mas numa verdadeira instituição brasileira, tornou possível a sublimação de vários daqueles elementos irracionais de nossa formação social e de cultura. (FREYRE, 2004, p.24-25)

Muitos trabalhos acadêmicos que tem o esporte como tema principal abordam geralmente questões culturais, sociais, econômicos e de *marketing*. Mas no âmbito da Ciência da Informação, a bibliografia presente é escassa, quase nula. A pretensão de pesquisa nessa área acarretaria questões relevantes na organização informacional, através de análises de seus fluxos, métodos e estratégias aplicadas.

A pesquisa proposta busca explorar aspectos que englobam o conceito da **informação esportiva**, que é tratada como uma:

[...] informação especializada, que diz respeito ao domínio específico das atividades físicas desportivas e do lazer, e que os usuários dos serviços estão cada vez mais exigentes com relação à eficácia do serviço e à boa adequação dos produtos de informação às suas necessidades. (CLARKE apud MONTEIRO; BOTELHO, 2009, p. 58)

A pesquisa, segundo Jorge (2013), é interpretada neste cenário para a construção de debates referentes aos aspectos e as nuances informacionais, sendo estas podendo ser feitas a partir de sua gestão, seus fluxos, suas fontes e demais fenômenos presentes na organização, pois as mesmas apresentam uma cultura onde as atividades informacionais, em grande parte, são ignoradas.

Desta forma, é pretendido trabalhar neste tema devido à multiplicidade envolvida nos conceitos de organização e de fontes informacionais envolvidas no ambiente esportivo, possibilitando uma obtenção de dados que possam relacionar a pesquisa com a Ciência da Informação, em um ambiente que é pouco explorado neste âmbito informacional, mostrando sua importância nas relações presentes e como ela é explorada nisso.

O referente trabalho tem como objetivo geral:

- Estudar o funcionamento da Gestão Informacional e seus métodos utilizados em uma equipe esportiva, relacionando a partir das análises extraídas no

filme “O Homem que Mudou o Jogo”.

A pesquisa tem como objetivos específicos:

- Conhecer o ambiente de uma equipe esportiva, retratando suas características e meios de informação;
- Analisar a hierarquia desse ambiente, apresentando fatores internos e externos da organização esportiva;
- Identificar a presença de métodos referentes a informação esportiva;
- Analisar fluxos informacionais, aspectos comunicacionais e fontes de informação através de categorias de análise.

O trabalho se divide em 5 seções. A primeira apresenta a introdução onde estão inseridos o problema, a justificativa e os objetivos. A segunda apresenta o referencial teórico, onde são mostrados conceitos referentes a gestão, fontes e fluxos informacionais, estando inseridas e relacionadas no contexto da organização esportiva. A seção 2 também mostra aspectos culturais e sociais que envolvem o esporte. A terceira seção apresenta a metodologia, apresentando o método de categorias de análise. A quarta seção mostra a análise e a avaliação dos dados, usando como base o filme “O Homem Que Mudou o Jogo”. Por fim, é apresentada a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão mostrados os conceitos que estão relacionados com a elaboração desta pesquisa. Para a construção do referencial, estão divididas em: gestão informacional nas organizações esportivas, fluxo informacional nas organizações, fontes de informação: conceitos e relações com o ambiente esportivo, e o esporte como ferramenta social e cultural.

2.1 Gestão Informacional nas Organizações Esportivas

Para início de conversa, é preciso compreender os conceitos informacionais nos meios referentes à gestão, fluxo, e mediação informacional. No ambiente esportivo, é apresentada uma necessidade latente de entender esses conceitos para que se torne possível traçar metas e objetivos referentes a atividade proposta, que no caso, é a preparação adequada para que se conquiste as vitórias e os títulos em uma determinada competição.

O esporte, de uma maneira geral, possui uma carga muito importante na construção social e na formação de características presentes nas populações ao redor do mundo. No que pode ser apontado para a pesquisa, estão relacionadas às questões de identidade, cultura, política, social, entre outros fatores determinantes para a construção referente ao ambiente desportivo e como ele funciona em suas práticas.

Essa pesquisa se baseará em uma análise acerca do filme “O Homem que Mudou o Jogo”, prevalecendo questões referentes ao estudo relacionado a gestão informacional e dos fluxos presentes dentro de uma equipe de basebol da Liga Norte-Americana, buscando identificar aspectos referentes a comunicação dentro deste ambiente e como a informação é mediada para o melhor desenvolvimento dos profissionais envolvidos, além auxílio existente em seu desempenho.

Strauhs et. al (2012, apud ALVARENGA NETO, 2008) caracteriza o início das análises da GI como um meio de compreensão da realidade das instituições, afirmando que:

O estudo da Gestão da Informação começa com o reconhecimento de que a informação é um recurso de que as organizações dispõem comparável aos demais (recursos financeiros, materiais, humanos). Esse entendimento justifica a Gestão da Informação como um processo que busca coletar a

informação necessária e disponibilizá-la na hora, forma e local adequados (STRAUHS et. al. apud ALVARENGA NETO, 2012, p. 26).

A Gestão Informacional é um elemento importante que está presente nas organizações. Além de proporcionar uma visão mais abrangente do espaço que está sendo estudado, proporciona a elaboração de atividades que possam auxiliar nas etapas correspondentes ao fluxo de informação, tanto no alcance de metas quanto na apresentação dos resultados obtidos. Diante desse tema, Marchiori (2002) corrobora que:

Uma formação profissional em gestão da informação, [...], volta-se para o contexto social onde há fornecimento e demandas de informação, assim como a necessidade do gerenciamento de recursos de informação [...], o monitoramento, a localização, a avaliação, a compilação e a disponibilidade de fontes de informação que, potencialmente, podem suprir a solicitação, e que devem ser descritas, analisadas, compiladas e apresentadas para sua utilização imediata (MARCHIORI, 2002, p. 75)

Araújo (2010, p. 99) complementa esse pensamento a partir das necessidades informacionais, onde “as primeiras reflexões sobre a gestão da informação incidiram, pois, sobre sua natureza física: reduzir o excesso, otimizar a circulação, identificar com precisão as necessárias e descartar as inúteis ou redundantes. “

Para a análise mais simples, devemos entender os caminhos que a informação pode percorrer nas organizações (em especial ao ambiente futebolístico) ,salientando que [...] a ‘informação’ é definida como dotada de relevância e propósito; em outras palavras, pode-se afirmar que são os dados compreendidos (atribuição de significado) e contextualizados por um indivíduo.” (Jorge, 2013, p. 25)

Uma questão ligada diretamente a gestão é a necessidade de informação, com o intuito de adaptar-se ao sistema escolhido, gerando os resultados desejados. Sobre essa questão, Strauhs et. al (2012, p.26), teoriza o contexto da análise competitiva, que “surge da habilidade de identificar atores, assuntos e fontes de informação relevantes que permitam a compreensão das implicações das mudanças ambientais anunciadas. “

Esse tipo de informação, segundo Jorge (2013), visa identificar o ambiente em que ocorre esse processo, nas organizações, que são formadas por grupos de pessoas, com objetivos comuns que se unem em prol de uma ou mais estratégias e

metas comuns delimitadas normalmente pela missão e visão organizacional, partindo sistemas complexos onde a informação é predominante.

Uma organização adequada também é um fator preponderante na funcionalidade do ambiente, pois trata das atividades realizadas através de seu êxito. Desta forma:

Gerenciar uma organização orientada ao conhecimento significa empregar o recurso saber para aumentar a eficiência e renovar a qualidade, gerando saberes com base nas informações e transformando-os em vantagens competitivas sustentáveis, que chegarão a ser mensuráveis como êxitos em suas atividades (NORHT, apud RODRIGUES, BLATTMANN, 2014, p.6)

De Sordi (2008, apud JORGE, 2013, p. 27) traz para a gestão da informação um enfoque referente a transformação da informação em conhecimento, definindo as “atividades que criam e designam valor ao atributo, [...], e os que designam insumos muito importantes à atividade do processo de criação de conhecimento [...]”

Nesse caso, destaca-se primeiramente aspectos sobre gestão informacional dentro de uma organização, que estará sempre atrelada a um conhecimento que pode se adquirir durante o decorrer do tempo. Desta forma, aponta-se que existe uma complexidade tanto nos processos de gestão informacional quanto na gestão do conhecimento, devido a observação tanto da informação documentada quanto das pessoas que refletem o conhecimento extraído. (BARBOSA, 2008).

Corroborar-se que a questão da gestão informacional tenha enfoque nos recursos humanos ali presentes, onde serão avaliados seu desempenho, suas características e suas habilidades, podendo auxiliar em uma tomada de decisão que traga benefícios para a equipe, pois uma decisão errada pode comprometer todo um planejamento traçado para aquele período.

Destaca-se como outro ponto importante a questão do planejamento para o desenvolvimento de uma equipe esportiva. Nesse ponto, são traçadas as metas e os objetivos da equipe em um determinado período, tentando desenvolver o máximo possível para as competições. Sobre o planejamento estratégico, Barbalho (1997) afirma que:

Podemos considerar o planejamento estratégico como a utilização eficaz dos meios disponíveis na organização para exploração de condições favoráveis existentes no meio ambiente externo e interno que se efetiva através da gestão estratégica. Desta forma, a abordagem estratégica inclui o envolvimento organizacional através do comprometimento em agir estrategicamente e o planejamento estratégico é a metodologia gerencial

que o efetiva. (BARBALHO,1997, p. 30)

Desta forma, o planejamento estratégico para o ambiente esportivo se enquadra não apenas no elenco de jogadores e comissão técnica, mas em buscar aliança com o ambiente externo ao grupo, para que o ambiente possa se tornar favorável para a equipe, otimizando o trabalho.

É possível destacar os meios de análise da gestão do conhecimento em uma organização, relacionando justamente os fatores internos e externos, corroborando que a transformação desse ambiente não depende apenas das informações e dados coletados no meio interno, mas também da captação externa, beneficiando na sintonia da organização com as transformações existentes no ambiente competitivo. (SILVA; ESPINDOLA; VILAR, 2006).

Fazendo um parâmetro com o esporte e suas organizações, os fatores externos que podem ser identificados podem ser: a diretoria e a torcida, que querem o retorno das atividades em vitórias e títulos; e a imprensa, para fins informacionais.

A Inteligência Competitiva é um dos principais meios que norteiam o planejamento de trabalho de uma equipe esportiva. Saber utilizar os recursos existentes a seu favor, levando em conta a organização informacional e seu respectivo planejamento, levam para si os meios ideais de observação, obtendo o sucesso desejado. Silva, Espindola e Vilar (2006) afirmam que a IC:

[...] pode ser definida como um conjunto de ações coordenadas de busca, seleção, análise e interpretação de informações externas e internas e sua posterior divulgação às pessoas responsáveis pelos processos de tomada de decisão. De forma simplificada, a IC pode ser entendida como sendo uma ferramenta de gestão que permite à empresa reduzir riscos em suas decisões. Com efeito, torna-se necessária a existência de um sistema organizado de observação e análise do ambiente, seguido de uma correta circulação interna e utilização das informações na empresa. (SILVA, ESPINDOLA, VILAR ,2006; p. 99)

Isso pode resultar em um processo de coleta de dados, que compete no conhecimento das táticas do adversário, para que a melhor estratégia possa ser executada.

A formulação de estratégias para as equipes podem demandar muitos estudos referentes ao aproveitamento das características presentes nos atletas, podendo servir de insumo para a formulação de estratégias, suprimindo suas necessidades.

Deste modo, Jorge e Valentim (2015, p.186) apresentam os ambientes que essa informação pode atuar, apontando que: atletas, treinadores e demais membros que estão diretamente relacionados com a organização através do ambiente interno, que consiste os conceitos técnicos e a prática esportiva; e o ambiente externo, que trabalha com os processos organizacionais, através das finanças e da elaboração de contratos, para que a área técnica seja desenvolvida.

Esse tipo de informação está sempre relacionado à estrutura relativa ao time e no modo como uma determinada informação chega ao atleta (procurando entender se ele compreenderá aquilo que está sendo passado, gerando um desempenho ideal).

Assim, destaca-se os elementos que de acordo com Jorge e Valentim (2015) compõem os fatores internos e externos da informação dentro do esporte, indo desde os atletas, administração, comissão técnica (sendo fatores internos de tipologia formal), até a relação com torcedores, imprensa, empresários de jogadores e analistas (fatores externos de tipologia informal).

Desta forma, torna-se possível destacar as nuances presentes na gestão informacional dentro do ambiente esportivo, no que traz características peculiares nas relações de trabalho presentes na equipe, sempre buscando um resultado positivo.

Para o contexto informacional do próprio jogador, será possível destacar uma possibilidade de percepção, sabendo como uma tática ensinada deve ser feita durante as partidas. Nesse contexto, Tavares (apud SIMÕES, 2009), explica que:

Nessa última etapa, o jogador tem a percepção do que está ocorrendo com ele, com a bola, com sua equipe e com a equipe adversária. Então, tem a resposta da sua dúvida ou, em outro termo, a redução da sua incerteza, ou melhor, a resposta a sua pergunta. A informação é a resultante da percepção de dados relevantes, organizados, analisados e interpretados, levando a pessoa a tomar decisões. Tudo isso em fração de milionésimos de segundos. (TAVARES apud SIMÕES, 2009, p. 17)

Através destes apontamentos, a presente pesquisa irá mostrar aspectos que norteiam os modelos de gestão e organização em um ambiente esportivo, analisando as nuances informacionais nesse tipo de espaço, pelo comportamento e características dos atletas e também de como a organização (o clube em si) contribui para que a informação tenha utilidade e destinação de forma adequada e planejada.

2.2 Fluxo Informacional nas Organizações

A constante geração de informações durante os processos históricos propuseram uma mudança nos conceitos de relação entre os indivíduos. Através de algumas fases marcantes da história, o tema começou a se aprimorar, instigando em entender os processos sociais, políticos e econômicos e as atribuições e ligações existentes.

O tema abordado nesta pesquisa apresenta aspectos relacionados ao fluxo informacional, mas antes de discutir esse tema precisamos entrar em um consenso a respeito da teoria aplicada a informação, que é um elemento que faz parte de um, processo de construção intersubjetiva, não tornando-se um produto de mente única e isolada, mas construída através da intervenção dos indivíduos e pelas constantes interações (ARAÚJO, 2010).

Nesse propósito, entenderemos a informação como um meio que produz conhecimentos e que auxilia na geração de processos comunicacionais, auxiliando em sua fluidez e nas tomadas de decisão. Barreto (1999) sintetiza que a produção informacional é operacionalizada a partir de práticas bem definidas, apoiado em especialidades técnicas, englobando processos informacionais de seleção, reunião, classificação e armazenamento, sendo estas orientadas para sua organização em utilizações futuras.

O uso de uma informação qualificada em uma organização/instituição deve ser feito de forma adequada para que a experiência referente a uma determinada atividade seja exitosa, Strauhs et al. (2012) alerta que:

Há muitos problemas relacionados à qualidade da informação disponibilizada aos usuários da organização. As informações podem não atender aos requisitos do processo para o qual se destinam, apresentando problemas quanto à exatidão, formato e confiabilidade. Também podem não atender à expectativa do usuário, por não serem úteis ou por serem de difícil utilização. Para minimizar esses problemas, os gestores precisam avaliar constantemente a qualidade das informações coletadas. (STRAUHS et al., 2012, p. 29)

Através de uma relação entre os conceitos referentes a gestão da informação e do conhecimento, a partir de seus fluxos, é possível destacar a importância dos indivíduos em sua participação. Logo, a informação e o conhecimento são reconhecidos como elementos estratégicos, sendo apresentados

como elementos que subsidiam a tomada de decisão dos ambientes estratégicos, táticos e operacionais, contribuindo para que a inteligência competitiva se desenvolva. (VALENTIM; SOUZA, 2013)

Sobre a inteligência competitiva, Silva, Espínola e Vilar (2006, p 99) defendem como um processo de gestão informacional, que coordena ações de busca, análise, e interpretação da informação, tendo como objetivo proporcionar a coleta de informações para disponibilização do ambiente organizacional, identificando os pontos fortes e fracos do meio interno e as ameaças e oportunidades do meio externo, possibilitando a formulação de estratégias no ambiente operacional.

Castells (apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015) analisa a presença de fluxos no ambiente através de uma:

[...]necessidade contemporânea a ser amplamente discutida, haja vista que, de forma geral, a sociedade é composta por diferentes fluxos, podendo ser citados: os fluxos de capital, fluxos de informação, fluxos de tecnologia, fluxos de interação organizacional, fluxos de imagens, sons e símbolos. „CASTELLS apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015, p. 204)

A influência da organização no comportamento humano, devido pela presença do indivíduo nas organizações extrapola a do próprio tempo de convivência. Os esforços para a compreensão dos elementos influenciadores desse comportamento representa desafio para a ciência. A organização tem reflexo bem maior no comportamento humano do que se poderia deduzir pela análise do tempo de permanência dentro delas (MARCH; SIMON apud GARCIA; FADEL, 2009)

Há a compreensão do fluxo informacional como uma atividade que varia de acordo com sua necessidade dentro da organização. Baseado neste ponto, define-se que:

[...] o fluxo de informação no contexto organizacional é um processo que proporciona a criação de valor à informação e possibilita que as atividades da organização possam ocorrer, mediante o uso de informações, de forma a atender as necessidades da organização, ou seja, que os fluxos de informação devem estar alinhados aos objetivos organizacionais, possibilitando a ação. (INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015, p. 223)

Leitão (1985) avalia como um trabalho que avalia níveis individuais, destacando três elementos que são participantes desta ação, apontando que:

O receptor é o indivíduo que está sendo submetido ao aprendizado tecnológico. A mensagem é a informação que aumentará seu estoque de conhecimentos e o emissor pode ser outro indivíduo ou qualquer outra fonte de conhecimento, como a literatura corrente, relatórios, gráficos etc. (LEITÃO, 1985, p. 95)

Mostra também da complexidade nas atividades, que competem a presença de “barreiras ou ruídos que interferem na transmissão da mensagem; os códigos que permitem que os conhecimentos sejam transformados em informações e o canal através do qual a mensagem é transmitida.” (Leitão, 1985, p. 95)

Barreto (1999) classifica o fluxo de informação em uma divisão de dois níveis: o interno e o externo. O primeiro é possuído de racionalidade técnica, estando relacionada ao armazenamento e a recuperação da informação; no segundo, é mostrada uma essência transformadora, que relaciona linguagens e conhecimento.

Também é interpretado em sua comunicação nos processos de criação e assimilação informacional e na transmissão de mensagens de um emissor para o receptor, entendendo que:

O ritual de passagem de uma estrutura de informação do seu agente emissor para o receptor, que para o linguista e para o comunicador pode parecer tecnicamente coerente e facilmente explicável -- em termos existenciais é um acontecimento admirável, pois se relaciona, tanto com uma intenção de passagem, quanto com a solidão fundamental do todo ser humano. (BARRETO, 1999, p. 4)

O tema abordado possui aspectos que consistem em movimentar a informação, resultando de uma ação, atividade ou processo onde possam ocorrer em diferentes direções e com diferentes sentidos, seja interno, externo, ou na função das unidades organizacionais para influenciá-lo e transformar seu estado (MOREIRA DELGADO, 2006, tradução nossa).

Takeuchi e Nonaka (apud GARCIA; FADEL, 2009) destacam que a interferência dos fluxos informacionais se dá em cinco aspectos. São eles: intenção; autonomia; flutuação; redundância; e verdade. Abrange a identificação dos conhecimentos tácito e explícito das organizações, onde:

O ambiente no qual o conhecimento é criado deve ser propenso e adequado, [...] ele é específico ao contexto e depende dos fatores temporais

e de espaço. Na definição utilizada pelos autores, o espaço no qual o conhecimento é criado, pode emergir dos indivíduos ou de suas formas de organizações em grupo, como reuniões, equipes etc. (TAEGUCHI; NONAKA apud GARCIA; FADEL, 2009, p. 503)

Sobre sua tipologia, pode ser classificada quanto a sua formalidade, onde subsidiam sujeitos organizacionais, interferindo nas relações entre diferentes setores e no tráfego da informação que vai ser utilizada. Valentim e Souza (2013) alertam que:

Há certa dificuldade das organizações mapearem esses processos, uma vez que envolvem o conhecimento tácito (gestão do conhecimento) e o conhecimento explícito (gestão da informação). Para solucionar essa problemática, algumas organizações já perceberam que é preciso realizar a gestão do conhecimento, como forma de aproveitar o ativo intelectual dos sujeitos organizacionais para se atingir a eficiência e tornar-se competitiva no mercado em que atuam. (VALENTIM; SOUZA, 2013, p. 92)

Para Szczerbicki e Howwels (apud DURUGBO; TIWARI; ALCOCK, 2013, tradução nossa), a modelagem dos fluxos para as organizações é motivada pela necessidade do entendimento da organização e da coordenação de processos, eliminando redundâncias e minimizando a duplicação de informações, assim, gerenciando o compartilhamento de informações internas e externas.

Inomata, Araújo e Varvakis (2015, p. 206) dão ênfase a presença de modelos que possam indicar os caminhos percorridos por cada organização, interpretando como uma idealização da realidade, sendo assim, não adotado integralmente; mas possibilitando sua adaptação a partir das peculiaridades encontradas nas organizações, tornando um referencial para as análises desse ambiente.

Tratando do ambiente futebolístico, Jorge (2013) ressalta que as informações estão relacionadas aos fluxos informais devido à falta de precisão que ela pode exercer, como por exemplo, uma informação de bastidor, onde quem está do lado de fora não tem noção de que informação está sendo trabalhada nesse espaço. Desta forma:

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 forma mais lenta que as organizações de outros segmentos. (JORGE, 2013, p.74)

Para o contexto presente nas equipes de futebol, deveremos compreender a questão da formalidade e da informalidade apresentadas nesses fluxos informacionais, onde torna-se possível avaliar principalmente os ambientes internos, podendo observar todos os aspectos possíveis.

2.3 Fontes de informação: Conceitos e relações com o ambiente esportivo

Para o desenvolvimento de um determinado trabalho, a pesquisa é um instrumento de fundamental importância para a construção do aparato intelectual de uma área que está sendo estudada. Em sua construção, é possível salientar que o material utilizado em um trabalho ou projeto pode contribuir para o sucesso do que está sendo projetado, fortalecendo a pesquisa científica e valorizando a literatura correspondida a esse tema, podendo servir de inspiração ou como material de consulta para futuros trabalhos.

Desta forma, a utilização das fontes de informação dedicadas a áreas distintas possibilitam uma maior facilidade em encontrar textos, livros e periódicos que encaixam de melhor maneira no assunto abordado.

E nesse momento, será possível destacar um as funções do bibliotecário nos dias atuais: sugerir e indicar as fontes de informação ideais para a contemplação de um determinado assunto, facilitando a vida de um usuário e, conseqüentemente poupando o seu tempo (4a Lei de Ranganathan).

De acordo com a abordagem apresentada, podemos definir Fontes de Informação como:

[...] registros utilizados ao longo da vida do ser humano, possibilitando ampliar a visão do mundo em que vive e sobre as coisas que estão a sua volta. No campo científico são aquelas que nos permitem criar, recriar e ter acesso ao conhecimento sobre um assunto ou área de nosso interesse ou pesquisas. (ARAUJO; FACHIN, 2015, p. 84)

As Fontes de Informação são determinantes para a construção de narrativas que permitem um melhor entendimento do tema abordado, influenciando na difusão da informação e na descrição de métodos que permitam um melhor aproveitamento dos recursos informacionais, possibilitando que o conteúdo apresentado em um determinado trabalho ou artigo tenha coerência e solidez perante as características potenciais do tema.

Através disso, destaca-se nos dias atuais a busca frequente de informações, através do advento da tecnologia ao longo do tempo, proporcionando uma maior velocidade na disseminação e na produção de informações. Desta forma, acaba, acarretando na produção de novos métodos de busca e na construção de novas ferramentas que possibilitem uma disseminação adequada das fontes informacionais requeridas.

É discutido o papel do profissional da informação em respeito da compreensão que corresponde a disseminação, mediação do conhecimento científico, possibilitando o desenvolvimento de fatores comunicativos, atreladas aos aspectos de confiabilidade da informação, fazendo a interligação e o diálogo entre temas e áreas de conhecimento.

Sobre o papel do profissional bibliotecário nesse aspecto, Mueller (2000), disserta que:

O trabalho do profissional de informação é em grande parte baseado no conhecimento e uso de fontes de informação sobre a literatura científica, a qual reflete as características próprias da ciência e tecnologia modernas. Algumas dessas características afetam e dificultam bastante o trabalho profissional, entre as quais estão: o fenômeno da explosão bibliográfica, a diversificação de formatos de apresentação e divulgação, a eliminação de barreiras no acesso (geográficas, hierárquicas e outras), a aceleração do avanço do conhecimento e conseqüente obsolescência mais rápida das publicações, a intensificação da interdisciplinaridade (unindo áreas científicas antes isoladas) e a tendência à pesquisa em colaboração. (MUELLER; 2000, p. 23-24)

A partir desses pontos apresentados, também podemos definir Fontes de Informação em seu contexto puramente informacional. Desta maneira, Rodrigues e Blattmann (2014), apontam que:

[...] podem-se definir fontes de informação como tudo o que gera ou veicula informação. Pode ser descrita como qualquer meio que responda a uma necessidade de informação por parte de quem necessita, incluindo produtos e serviços de informação, pessoas ou rede de pessoas, programas de

computador, meios digitais, sites e portais. (RODRIGUES; BLATTMANN, 2014, p. 10)

Sobre as colocações presentes neste assunto, as fontes informacionais contribuem para que o conhecimento esteja organizado e que esteja em condições adequadas para que o usuário possa usufruir daquela informação que pode ser útil para seu determinado estudo e observação. Dentro de organizações, bibliotecas, empresas, dentre outros ambientes informacionais, há necessidade de determinar informações onde o objetivo se apresenta como um meio que tenha valor significativo para aquela instituição, e com isso, transformando em um instrumento que possa gerar conhecimento. Isso torna a informação um meio fundamental tanto para as interações presentes em um grupo inserido, como também para a sociedade em geral.

Colocando em consideração os aspectos informacionais, através de sua gestão, as fontes de informação são importantes para a geração do conhecimento, corroborando que o uso informacional constrói valor a partir da participação do usuário e da aplicação tecnológica, desta forma, criando significados, construindo conhecimentos e auxiliando na tomada de decisão; através de uma cultura informacional que produza, compartilhe e se aproprie dos meios informacionais. (RODRIGUES; BLATTMANN, 2014).

A classificação referente às Fontes de Informação dependerá do tipo de informação que está sendo estudada, apresentando características e aspectos que podem se diferenciar de uma área para outra.

No âmbito mais geral, as fontes de informação podem ser classificadas desta maneira: fontes primárias, fontes secundárias, e fontes terciárias.

As fontes primárias são classificadas como:

Os primários correspondem à 'literatura primária' e são aqueles que se apresentam e são disseminados exatamente na forma com que são produzidos por seus autores. Como exemplos devem ser destacados os periódicos científicos, os anais de conferência, as monografias e os relatórios técnicos. Podemos fazer uma analogia com o conceito de 'literatura de', adotado em Ciência da Informação, relativo à produção científica de determinada área, ou mesmo de 'fonte primária', na História. (PINHEIRO, 20xx, p. 2)

A partir dessa informação, consta que as fontes primárias de informação se

baseiam em publicações e fontes originais, trazendo ideias e interpretações conhecidas, possibilitando que o pesquisador possa recuperar uma informação para análise de determinado fato, fazendo com que o conhecimento apresentado seja disseminado.

Também são fornecidas as fontes secundárias, que para Dias e Pires (2005) tem a função de:

[...] facilitar o uso do conhecimento disperso nas fontes primárias; apresentam a informação filtrada e organizada, de acordo com o arranjo definido, dependendo da finalidade da obra (enciclopédias, dicionários, manuais, tabelas, revisões de literatura, bibliografias, tratados, manuais). (DIAS, PIRES, 2005, p.22)

Dessa forma, há uma fundamental importância da referência na consulta e na indicação do conteúdo utilizado para a pesquisa que está sendo proposta. Conhecer o tipo informacional faz com o que o direcionamento da informação possibilita uma mediação eficiente e precisa e na execução ou instrução da atividade proposta.

Continuando a introdução acerca das tipologias de Fontes de Informação, ainda tem as fontes terciárias, que para Dias e Pires (2005) tem a função de “guiar o usuário da informação para as fontes primárias e secundárias”. (p. 22)

Complementando, as fontes secundárias e terciárias são classificadas e caracterizadas da seguinte forma:

As fontes terciárias são as mais difíceis de definir e na JCU são apontadas como ‘a categoria mais problemática de todas’ e raramente encontra-se a distinção entre fontes secundárias e terciárias. Consequentemente, os documentos incluídos nessa categoria variam muito, entre os quais bibliografias de bibliografias, diretórios, almanaques etc. (PINHEIRO, 2006, p. 3)

No âmbito organizacional, a utilização das fontes de informação se apresenta através da construção de projetos, formulação de estratégias e na elaboração de processos formais, que auxiliam no norteamo de tarefas e na construção de relacionamentos referentes ao trabalho proposto.

Através desses aspectos, Campello (2000) apresenta a função das organizações no que rege as práticas e métodos informacionais. Assim, é apresentada que:

As organizações constituem importante fonte de informação. O acesso às informações de uma organização pode se dar através dos indivíduos a ela ligados ou dos documentos que ela gera. Algumas organizações, por sua natureza, têm na divulgação de informações sua própria razão de ser. (CAMPELLO, 2000, p. 37)

Na pesquisa proposta neste trabalho, serão identificadas as fontes de informação presentes nas equipes de futebol, e como elas são utilizadas para a, formulação de estratégias que nortearão as práticas e os atos que estarão inseridos aos jogos.

A partir das análises feitas neste campo, é possível identificar aspectos que estão interligados a questão da mediação informacional.

Muitos fatores são colocados no que se diz respeito à mediação dentro do esporte. O conhecimento acerca dos tipos de usuário e a finalidade de uma informação para um determinado grupo pode auxiliar no descobrimento de práticas e métodos de passar um dado.

A mediação informacional possibilita uma concepção que permite o deslocamento do usuário do papel de receptor para ser um apropriador desses processos, determinando a existência ou não de uma determinada informação. Desta forma, o contato com o suporte torna-se fundamental nessa construção, compreendendo a informação a, partir de suas mudanças, reorganizações, reestruturações, e da transformação do conhecimento. (ALMEIDA JÚNIOR, 2009).

No esporte não é diferente. Os treinadores participam dessa mediação através do conhecimento adquirido dentro de sua formação. Táticas e métodos de treinamento são desenvolvidos com o objetivo de obter uma maximização do desempenho, buscando os melhores resultados possíveis dentro dos jogos. A comunicação também é um fator importante para o desenvolvimento de uma equipe esportiva, auxiliando na compreensão de um método proposto.

Dentro do âmbito desta pesquisa, temos que compreender aspectos relevantes no entendimento da informação esportiva, onde torna-se possível identificar as características presentes nas atividades esportivas e suas relações, evidenciando fatores interno e externos. No quadro que vem a seguir, Monteiro, Botelho e Valls (2009 apud Jorge, 2013) mostram as necessidades que cada setor apresenta nesse tipo de informação:

Quadro 1: Informação esportiva

Usuários	Tipos de Informação	Motivação/ Finalidades	Fontes
Gestores Desportivos	Administrativas; Políticas; Legislação.	Definição de políticas e estratégias administrativas.	Atualidade política, diretórios, relatórios, informações estatísticas, legislação e gestão.
Especialistas e Pesquisadores	Científica.	Pesquisa científica e atuação de especialistas (médicos, psicólogos, sociólogos, fisioterapeutas).	Obras especializadas, atas de congressos e periódicos, bases de dados bibliográficos.
Treinadores, Atletas e, Árbitros	Fundamentos dos esportes; Técnicas e táticas; Estatísticas (resultados de competições, classificações); Normas e regras.	Aprendizado e atuação.	Obras didáticas, periódicos e jornais especializados, material audiovisual; Normas.
Órgãos de Comunicação Social	Históricas; Atualidades.	Reportagens e coberturas de eventos esportivos.	Agências fotográficas e de notícias.
Público em Geral	Biografias de atletas e resultados de competições.	Interesse pelos esportes.	Órgãos de comunicação social, periódicos e organizações especializadas

Fonte: Monteiro, Botelho, Valls apud Jorge – 2013 – p.60

2.4 O Esporte como ferramenta social e cultural: o exemplo do futebol no Brasil

O esporte está presente na vida de muitas pessoas ao redor do mundo, seja para a prática, seja também apenas para assistir/acompanhar. No âmbito social, torna-se possível destacar diversos meios onde o esporte é um fator importante para o crescimento pessoal, ou de uma comunidade. Isso acaba acarretando fatores significativos no desenvolvimento da sociedade. No Brasil, temos o futebol como o maior exemplo de engajamento social entre os esportes, onde são privilegiados fatores sociais e culturais, seja na prática futebolística desde cedo (na rua, na escola, entre outros lugares), no consumo relacionado a alguma equipe de

preferência (nesse caso, até quem não pratica tem o interesse de participar, por exemplo: na ida ao estádio, na compra de produtos, na conversa entre amigos ou nos veículos da imprensa), entre outras formas. Por essas e outras características, o Brasil é considerado por muitos o “país do futebol”.

Mas antes de entrar no ambiente futebolístico é preciso destacar a importância do esporte desde as civilizações mais antigas, mais precisamente na Grécia Antiga, onde o esporte se apresenta como um meio de demonstrar honra, força, inteligência, habilidade e resistência para os desafios, além de desenvolver fatores referentes a simbologias, como a culto e a reverência aos deuses.

Assim, o foco nas civilizações mais antigas abre a possibilidade de conhecer atividades recorrentes de instinto esportivo, onde sua inspiração recorre do desejo de adquirir habilidades, versatilidades e provação de resistência, que são apresentadas como qualidade do indivíduo para obtenção de êxito nos desafios da vida. (VASCONCELLOS, 2008).

Mais precisamente sobre a Grécia Antiga, onde surgiram os Jogos Olímpicos, Vasconcellos destaca ainda que:

[...] o exercício físico foi muito provocado pelo instinto competitivo. Uma das principais razões da eclosão e prosperidade da admirável civilização helênica pode ser atribuída ao vivo espírito de rivalidade que animava seus cidadãos. Os gregos avaliavam que a divisão das cidades em classes e facções, a animosidade das populações, o antagonismo idealizado nos torneios de atletismo e nos duelos poéticos fortaleciam e sofisticavam a cultura. (VASCONCELLOS, 2008, p. 37)

Dessa forma, foram desenvolvidas questões que baseiam o esporte como função cultural, onde se colocam conceitos referentes às normas, justiça e técnicas dentro do meio esportivo, sendo aperfeiçoadas ao longo do tempo pelas sociedades sucessoras.

Levando para os tempos mais atuais, o esporte continua aparecendo de maneira inicial para as civilizações como um meio de formação cultural, onde são expressos seus fenômenos sociais, apresentando uma identidade local, podendo essa ser transportada.

Desta forma, Morgan e Summers (2008), relacionam a cultura e o esporte através de um veículo de expressão, onde:

[...] o esporte, por seus próprios méritos, é também um instrumento de

definição de uma determinada cultura. [...] Nem todos os esportes permanecem confinados a sua herança cultural, e, com o crescimento das exportações e dos negócios globais, o esporte geralmente migra para outros países. [...] Nesse caso, o esporte que tem origem em certa cultura poderá ser adaptado e modificado quando incorporado a outra [...] (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 65)

Desta forma, o futebol veio ao Brasil no final do século XIX, por Charles Miller, que trouxe o esporte da Inglaterra. No início, apenas as elites poderiam praticar o esporte, mas com o passar dos anos, o futebol ganhou forma entre as camadas mais populares da sociedade brasileira, o que contribuiu para o seu desenvolvimento e no surgimento de grandes atletas, o que auxilia no desenvolvimento de uma identidade nacional entrelaçada ao futebol, fazendo com que o esporte se popularize.

Sobre os aspectos que levaram a essa popularização, pode ser destacado os sentimentos levados pelas pessoas que começavam a acompanhar o esporte. Desta forma, um novo público começou a se interessar por essa novidade, no caso, as camadas mais pobres da sociedade, que começaram a se interessar pelo futebol. No início, houve uma estranheza no que os jogadores estavam fazendo no campo, mas “[...] existia algo viril, algo de sanguinário, algo trágico nesse jogo que levava aquelas pessoas, sofridas com a vida, a extravasarem seus rancores e desilusões numa partida de *foot-ball*.” (SOUZA, 2008. p. 31)

Também torna-se fundamental a participação da imprensa na construção dessa popularização, com a ampliação da divulgação através do rádio e da criação de periódicos esportivos, aumentando os lucros de quem trabalha com o esporte e assim contribuindo para que o futebol no Brasil seja profissionalizado. Souza (2008) aponta que:

O *foot-ball* estava virando um grande negócio. A vitória na competição se tornava essencial. Era necessário contratar os melhores *craks* fossem eles ricos ou pobres, brancos ou negros. Para isso tinha que pagar um bom “bicho”. Se o atleta não gostasse do ordenado, atuava mal, mudava de time ou viajava para o exterior. Era preciso encontrar uma maneira de encontrar um bom *player* no clube. Muitos, revoltados com a situação ambígua, exigiam que o profissionalismo fosse reconhecido de fato. (SOUZA, 2008, p. 32)

O instinto vencedor está presente desde o início das civilizações, não apenas no âmbito esportivo, mas em outras atividades. Sobre isso, Vasconcellos

(2008) retrata que:

No jogo desportivo - ou cultural, ou político - vale a vitória e vale a repercussão da vitória, que revela superioridade e resulta em prestígio e reconhecimento públicos. A vitória na competição traduz a prevalência de certos valores sociológicos e culturais. A supremacia forjada na conquista vale para mensurar atributos de ideias, pessoas, grupos e nações concorrentes, em várias instâncias e cenários, como um palanque eleitoral, uma tribuna política, uma assembleia parlamentar ou um campo de jogo. (VASCONCELLOS, 2008, p. 39)

A popularização do futebol também é contemplada em outros países como a Inglaterra (local onde o futebol foi criado) e em outros países da América do Sul. Também seria viável fazer um parâmetro para o beisebol e o basquete nos Estados Unidos, para o *rugby* na Nova Zelândia, entre outros exemplos. Assim, Morgan e Summers (2008, p.69-70) apresentam que “o esporte de fato une as pessoas fisicamente e também tem o poder de uni-las emocionalmente ao criar um sentimento de apoio mútuo a um time ou mesmo a um país.”

Desta forma, o esporte foi (e ainda é) utilizado para fins políticos, tanto para promoção de um determinado governo, quanto para aos projetos e programas governamentais, com o objetivo de promoção à saúde, prevenção a criminalidade, entre outros.

Outro fator crucial do desenvolvimento do esporte é a questão da socialização, o que possibilita o crescimento e o desenvolvimento social de uma comunidade. Pode ser um meio rápido de ascensão social.

Através desses fatores, DaMatta (2006) afirma que:

Refletir sobre o esporte é procurar compreender uma esfera de atividade dotada de uma aura paradoxal. Primeiro, porque ele tem uma notável autonomia, sendo uma dimensão social marcada por normas gestos, valores, objetivos, vestimentas, espaços e temporalidades singulares que ultrapassam um mundo construído e rotinizado em torno do trabalho e do “econômico”, como base do progresso e eixo de redenção moral. (DAMATTA, 2006, p. 146)

Morgan e Summers (2008) ainda complementam que:

O esporte, um fórum importante de oportunidades estruturadas e supervisionadas, abre as portas para o crescimento, a interação e o desenvolvimento de maneira muito semelhante a outras instituições socializantes, como escola e igreja. [...] Além das habilidades tangíveis e físicas, o esporte pode ensinar e/ou reforçar um número de valores e atitudes. (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.89)

A questão social presente no futebol brasileiro propõe-se a discutir aspectos relevantes a respeito do modo de vida e dedicação das pessoas para esse esporte, levando em conta as relações sociais. Nesse ponto, DaMatta (2006), afirma que:

Talvez o futebol seja capaz de tudo isso porque é uma atividade dotada de uma notável multidimensionalidade: uma densidade semântica complexa que permite entendê-lo e vivê-lo simultaneamente por meio de muitos planos realidades e pontos de vista. Embora seja uma atividade moderna [...] orchestra componentes cívicos básicos, identidades sociais importantes, valores culturais profundos e gostos individuais singulares. (DAMATTA, 2006, p. 145)

Assim, o esporte em geral deve ser compreendido a partir de questões referentes a construção social e cultural, abordando as relações entre os indivíduos da sociedade e suas particularidades. Entender esses parâmetros deve ser um dos passos iniciais para a construção dessa pesquisa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se baseará no filme “O Homem Que Mudou o Jogo”, que tem como personagem principal Billy Bean, um ex-jogador de beisebol que se torna gerente geral do Oakland Athletics, equipe que disputa a MLB (*Major League Baseball*). Seu principal desafio será montar uma equipe competitiva com poucos recursos financeiros.

Essa empreitada apresenta várias características onde predominam fatores referentes ao uso da informação nas organizações, sendo exploradas aspectos de gestão, de fluxos informacionais, de tomadas de decisão, e de conflitos que podem ocorrer nesse tipo de ambiente

O trabalho será norteado a partir de uma pesquisa qualitativa, pois possibilitará uma análise aprofundada das características presentes em um determinado espaço. Nesse caso, o espaço a ser analisado está inserido no filme, mais precisamente no ambiente organizacional do Oakland Athletics.

De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa tem sua importância nos meios de pesquisa pois:

Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p. 21-22)

Prosseguindo o pensamento de Minayo (2001), a diferença entre os métodos qualitativo e quantitativo está na natureza de estudo. A abordagem qualitativa se caracteriza por aprofundar os significados de ações e relações humanas, onde seus dados podem ser complementados com a pesquisa quantitativa, construindo uma relação dinâmica.

A coleta de dados será feita a partir de análises das cenas extraídas do filme, onde estarão inseridas as características da equipe esportiva, os processos de tomada de decisão, a elaboração de estratégias, os meios de interação e de gestão de pessoas, o planejamento estratégico, entre outros.

A análise de filmes, de acordo com Penafria (2009), tem como objetivo:

[...] explicar/esclarecer o funcionamento de um determinado filme e propor-lhe uma interpretação. Trata-se, acima de tudo, de uma atividade que separa, que desune elementos. E após a identificação desses elementos é necessário perceber a articulação entre os mesmos. Trata-se de fazer uma reconstrução para perceber de que modo esses elementos foram associados num determinado filme. Não se trata de construir um outro filme, é necessário voltar ao filme tendo em conta a ligação entre os elementos encontrados. (PENAFRIA, 2009, p. 1-2)

A pesquisa iniciou-se na busca da bibliografia referente ao tema do trabalho proposto. Foram buscados trabalhos que falassem da relação entre Ciência da Informação e a utilização informacional em organizações. Além do filme “O Homem que Mudou o Jogo”, as bases de dados exploradas foram o Portal de Periódicos da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e a BRAPCI (Base de Dados em Ciência da Informação). Foram utilizados também periódicos relacionados à CI e a Biblioteconomia de universidades brasileiras e estrangeiras.

4 ANÁLISE DE DADOS

Será mostrada a contextualização do filme “O Homem Que Mudou o Jogo”, além da análise das cenas onde estão identificados conceitos abordados no referencial teórico a partir de escolhas de categorias de análise

4.1 Resumo do Filme

O filme relata a história de Billy Beane, um ex atleta de beisebol que trabalha como gerente geral do Oakland Athletics, equipe de beisebol que disputa a Major League Baseball (MLB), que após a derrota em um jogo decisivo da Liga, vê seus principais jogadores sendo vendidos para as equipes adversárias, que possuem maior poder aquisitivo. Desta forma, ele tem o desafio de montar para a temporada seguinte uma equipe competitiva com o orçamento restrito.

Em uma visita a uma outra equipe de beisebol em Cleveland, onde tenta, sem sucesso, contratar jogadores para a sua equipe, Beane conhece Peter Brand, um jovem formado em economia, que era um dos analistas da equipe de Cleveland. Ele utilizava métodos ousados e radicais para a avaliação de atletas, fugindo dos processos tradicionais que eram feitos pelos olheiros do clube.

Após se impressionar com o método de Brand, Beane o contrata para ser seu assistente no Oakland Athletics, dando início a um novo projeto dentro da equipe.

O modelo não é bem aceito pelos olheiros da equipe pois foram escolhidos jogadores que tinham uma característica de jogo especial (com as outras medianas ou ruins), além do custo abaixo do esperado. Enfrenta também resistência do próprio treinador da equipe, que acabava preferindo escalar de maneira tradicional.

O início da temporada não foi nada bom. Após uma série de resultados ruins, o método adotado pelo Oakland Athletics começa a ser questionado, mas Beane não abre mão do método. Também vendeu alguns jogadores (inclusive a principal estrela do time), forçando o treinador a escalar o time de uma outra maneira.

Após as mudanças, os bons resultados começaram a vir, conseguindo uma sequência de 20 vitórias seguidas, chegando nas fases finais. Mesmo não conseguindo conquistar o título da liga, o saldo foi positivo para a equipe, que

apostou em uma metodologia diferente da convencional.

O filme mostra o choque que ocorre entre os métodos tradicionais com as ideias novas e como isso traz de impacto para o ambiente da equipe. Também é mostrada a importância da informação e do conhecimento no funcionamento de uma organização pois sendo estes usados e interpretados de maneira adequada, trarão benefícios para o ambiente, fazendo com o que as metas e os objetivos sejam alcançados.

4.2 Análise das Cenas do Filme

De acordo com o que a história do filme apresenta, foi possível identificar diversos aspectos que contemplam as questões referentes à informação e suas relações com as organizações esportivas. O que será analisado daqui em diante será a maneira de como a organização descrita no filme utiliza os meios de informação para o seu crescimento, tendo como base a revisão de literatura abordada anteriormente e as categorias de análise identificadas.

Foi feita uma identificação de categorias de análise, sendo estas classificadas a partir do conteúdo presente no referencial teórico, possibilitando a avaliação das cenas que caracterizam os meios informacionais. A análise de conteúdo:

[...] fornece meios precisos para descrever o conteúdo de qualquer tipo de comunicação: jornais, programas de rádio, filmes, conversações quotidianas, associações livres, verbalizadas, etc. As operações da análise de conteúdo consistem em classificar os sinais que ocorrem em uma comunicação segundo um conjunto de categorias apropriadas. (JANIS, 1982 [1949] apud CARLOMAGNO; ROCHA, 2016, p. 175)

As categorias de análise para esta pesquisa foram divididas desta forma:

Quadro 3: Categorias de Análise da Pesquisa

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS
Gestão da Informação	Recursos Humanos; Processos de Tomada de Decisão; Planejamento estratégico para uma equipe esportiva; Fatores internos e externos da organização esportiva;

Inteligência Competitiva	Processos de Organização Informacional; Formulação de Estratégias; Coleta de dados para fins estatísticos e informacionais; Processo de transferência de informações. Visão Estratégica.
Gestão de Pessoas	Conhecimento da personalidade e das características dos atletas; Instrução dos treinadores; Administração gerencial; Potencialização das habilidades dos atletas;
Aspectos Sociais e Culturais no esporte	Respeito às regras do esporte; Disposição para a busca de vitórias; Popularidade da equipe;
Fontes de Informação	Uso de ferramentas para a análise para fins de contratações. Conhecimento sobre a informação esportiva.

Fonte: Autoral

Serão feitas análises de cenas destacadas no filme (vide quadro 2) onde se manifestam os pontos relevantes na construção organizacional, sendo apontadas as características que são relevantes na análise:

Quadro 2: Cenas selecionadas para a análise

Número da Cena	Tempo de Cena
1	05m:15s até 07m:22s
2	08m:25s até 12m:39s
3	13m:54s até 16m:44s
4	23m:44s até 24m:43s
5	25m:32s até 26m:27s
6	26m:47s até 28m:54s
7	29m:45s até 31m:13s
8	31m:26s até 36m:33s
9	01hr:00m:15s até 01hr:02m:35s
10	01hr:08m:27s até 01hr:09m:40s
11	01hr:13m:30s até 01hr:20m:47s

12	01hr:21m:41s até 01hr:26m:20s
13	01hr:29m:01s até 01hr:34m:40s

Fonte: Autoral

Na primeira cena identificada, há o diálogo entre Billy Bean, o gerente geral do Oakland Athletics e o proprietário da equipe. Nessa conversa, os dois discutem acerca do orçamento da equipe para a próxima temporada, mas não entram em acordo acerca do valor a ser utilizado na formação da equipe, pois Bean queria mais dinheiro para os investimentos no time.

Nesse caso, o gerente está apresentado a um ambiente de restrição, onde após a venda de seus principais jogadores (sem condições financeiras para mantê-los na equipe) seria preciso contratar outros jogadores de nível inferior, que caso consigam se destacar na equipe, certamente seriam vendidos para outras equipes de maior poder financeiro, fazendo com que a equipe do A's esteja sempre em situação de desvantagem.

Desta forma, seria fundamental que a equipe maximize os seus recursos, e para isso, seria interessante planejar de forma criativa, tendo a informação como sua aliada.

Essa situação mostra a diferença de orçamento que a equipe do Oakland Athletics possui perante as demais equipes da competição, mostrando um fator limitante para aquela organização.

Na cena em questão, fatores presentes na Gestão Esportiva se apresentam de forma latente. Devido ao orçamento restrito, estabelecer um **planejamento estratégico** para a formação da equipe foi um dos desafios apresentados na sequência do filme, com o intuito de obter uma equipe competitiva enfrentando equipes de orçamentos mais robustos.

Os debates acerca da construção da equipe se iniciam a partir da **Cena 2**. Nesse momento, é mostrado um modelo convencional de tomada de decisões, onde a escolha de atletas se apresenta a partir das suas respectivas imagens. Há uma discordância entre Billy Bean e os olheiros da equipe quanto ao estilo de busca de atletas e na identificação do problema, como mostra a Imagem 1 a seguir:

Imagem 1: Reunião de Billy Bean com os olheiros.



Fonte: O homem que mudou o jogo (2011)

O desafio que Billy Bean terá nessa situação é a de propor um novo modelo de planejamento estratégico que possibilite que um processo inovador na reconstrução da equipe. Por gerenciar uma equipe de menor expressão, conseqüentemente com o orçamento menor que as demais equipes, pensa-se em um meio de construção que seja diferenciado, pois fazendo de maneira parecida com as demais equipes estará sempre em situação de desvantagem competitiva.

Seria possível realizar uma reflexão acerca do modo que são tratados os problemas presentes nas organizações, onde muitas vezes não são identificados como deveriam. Desta forma, podem gerar obsolescências e falhas nos processos administrativos, gerando danos futuros para o ambiente organizacional.

Para fazer um planejamento estratégico, é preciso identificar as carências de um determinado espaço para a busca de melhorias. Na cena, os problemas da equipe são vistos de forma diferente entre o gerente e os olheiros, gerando um conflito interno.

Na **Cena 3**, ocorre o momento onde o gerente geral do A's vai até a equipe do Cleveland Indians para tentar comprar alguns jogadores para a recomposição da equipe. É perceptível que Billy Bean não havia se preparado para esse momento, pois ele não tinha assistência e nem informações suficientes para o desenvolvimento do diálogo.

Através dessas adversidades, Bean foi capaz de identificar como funciona a estrutura de uma grande equipe esportiva, onde o gerente possui vários assistentes para auxiliá-lo no desenvolvimento da equipe, obtendo informações que possibilitem atender às suas demandas.

Desta forma, Billy Bean observa o comportamento de Peter Brand, um dos assessores da equipe de Cleveland. Descobrimo que Brand faz análise de atletas, o gerente faz sua contratação, fazendo com que o Oakland Athletics possua a partir daquele momento um sistema informacional capaz de detectar várias características dos atletas.

É possível destacar que a informação tem papel fundamental nas escolhas de uma determinada estratégia. Na cena em questão, Brand consegue convencer o gerente da equipe de Cleveland a não trocar um atleta da equipe. Desta forma, são abertas as possibilidades de construir maneiras diferentes de avaliação de atletas, influenciando na gestão financeira da equipe.

Na **Cena 4**, isso é notório quando Bean liga para Brand e pede para que ele faça sua avaliação como atleta. Diferente dos olheiros, que falavam que Bean seria um grande atleta, Brand faz uma avaliação mais modesta acerca de seu desempenho, o que faz com que seja contratado para a equipe do A's.

Isso denota um exemplo de **visão estratégica**, onde Billy Bean consegue perceber o que está ao seu redor, possibilitando tomar como exemplo para situações futuras que aparecerão mais adiante.

Outro exemplo de visão detectado no filme acontece na **Cena 5**, onde Brand (já contratado pela equipe) faz a avaliação de 51 atletas, sendo que Bean havia pedido apenas 3. É destacado o aspecto da proatividade, onde ocorre a capacidade de antecipar aos acontecimentos futuros.

Na **Cena 6** (Imagem 2), Brand apresenta o sistema informacional para Billy Bean. O conhecimento desse sistema torna-se fundamental para que haja um entendimento dos dados que estão inseridos, desempenhando papéis táticos e operacionais dentro da organização.

Nos casos anteriores, são mostrados aspectos relacionados à **Inteligência Competitiva**, onde o planejamento e organização são etapas fundamentais para o êxito da equipe na temporada. A atribuição de cálculos matemáticos às probabilidades de vitória e para a **análise de jogadores** consistem em um método diferenciado de **coleta de dados**, onde são vistas características pouco vistas pelos avaliadores, o que angariam vantagens técnica e esportiva para a equipe,, como mostra a figura a seguir:

[...] os conflitos são positivos e devem ser estimulados, pois contribuem para eficiência organizacional, estimulam o debate de ideias e a curiosidade, e contribuem, deste modo, para encontrar as soluções criativas para os problemas. Nesta abordagem o conflito deixa a visão “patológica e prejudicial” e assume uma visão de “mola de impulso”, onde seu estímulo gera competitividade que por fim, gera um maior esforço das partes envolvidas e conseqüentemente resultados melhores e benéficos à organização. (RICCI; LIMA; BENGAMI, 2016, p. 3)

Após a atribuição da **coleta de dados** na avaliação de atletas, ocorre uma das funções presentes na **Inteligência Competitiva** e na **Gestão Informacional**, o que na referida cena, há uma discussão acerca de quais atletas seriam ideais para a reposição da equipe, ou seja, debatendo qual estratégia seria a mais adequada no momento.

A **nona cena** selecionada traz mais uma questão acerca da gestão de pessoas, onde mostra que após resultados ruins no começo da temporada, Billy Bean pede para Brand que acompanhe a equipe mais de perto. Também pede para que ele simule uma demissão.

A partir do desenvolvimento do diálogo, é possível identificar aspectos relevantes na questão da **gestão de pessoas**, onde acontece uma relação direta e objetiva entre setores diferentes na equipe e em diferentes situações, como na elaboração de estratégias e na mediação de conflitos.

Outro ponto que deve ser destacado na relação entre os gestores e os geridos onde não pode haver relações afetivas entre os membros, pois as organizações possuem seus objetivos definidos, podendo acarretar em prejuízos nos processos organizacionais.

Os gestores devem trabalhar com os recursos humanos que possui para que os objetivos da organização sejam alcançados. Qualquer concessão ou privilégio concedido à algum membro da organização pode interferir no ambiente organizacional fazendo com o que os objetivos individuais sobreponham sobre os objetivos da organização.

Na cena de número **10**, Billy Bean conversa com Art Howe, treinador do Oakland Athletics. Com o time em uma fase ruim na competição, o chefe pede mudanças na formação da equipe para o jogo seguinte (tomando como base as estatísticas elaboradas por Brand), mas o treinador discorda das opções, preferindo escalar da maneira tradicional.

Esse foi um dos momentos de ação apresentados no filme, onde Bean sugeriu a troca de atletas na formação do time. Como o seu pedido não foi atendido, coube ao gerente geral agir de forma mais incisiva, vendendo os atletas que ele não queria na formação principal, forçando o treinador a mudar a forma de jogo da equipe (cena 11).

Além da questão da gestão de pessoas, pode caber também uma análise sobre a **administração gerencial**, consistindo em uma construção de diálogo entre os setores para a construção de uma determinada tarefa ou solucionar algum problema.

Partindo para **cena 11** (Imagem 4), ocorre o momento da venda dos jogadores para a reorganização da equipe. Insatisfeito com o rendimento da equipe, Bean começa a negociar alguns atletas com outros times, buscando uma melhora no rendimento. Brand tenta alertar sobre o risco de vender jogadores importantes, o que poderia ocasionar problemas futuros não só para equipe, mas também para Bean:

Imagem 4: Negociação de Jogadores.



Fonte: O homem que mudou o jogo (2011).

Nesse caso, é possível destacar as questões de relacionamento e na questão do alcance dos objetivos, para que o foco não seja desviado e também na busca do pensamento coletivo nas vitórias, pois um só atleta não irá desempenhar todas as funções do time. Nos trabalhos em equipe, o conjunto sempre será determinante nas conquistas. Isso reflete também entre os torcedores, que insatisfeitos, pedem mudanças na equipe, fazendo com que a gestão se mova e proporcione mudanças desejadas por eles.

Sobre o momento de negociações, são apresentados aspectos que colocam em prática a **tomada de decisão** na equipe. Também podem acarretar mudanças no

planejamento estratégico, buscando melhorias em determinados setores e em uma otimização do ambiente. Também são identificadas características da **Inteligência Competitiva**, partindo da troca de informações e na negociação, buscando **vantagem competitiva**.

Ainda na mesma cena, mas também fazendo um parâmetro com a **Cena 13**, há também uma diferença nítida entre o modo de negociação desta cena perante ao que ocorreu na **Cena 2**, onde mais preparado e com informações adequadas, Billy Bean consegue trazer os atletas que ele desejava para a equipe; diferente da cena do início do filme, onde o gerente estava despreparado para aquela situação. Desta forma, acarretando uma mudança de visão e alterando a parte técnica-operacional da organização.

Na **cena 12**, Bean e Brand vão até os jogadores para explicar os métodos de análise e também fazer instruções referentes ao jogo. Bean também conversa com principal jogador da equipe e pede para que ele seja uma referência para os demais atletas.

Há um processo claro de **instrução da atividade proposta**, explicando como uma determinada jogada deve ser realizada, o que acarreta na **transferência informacional**. Isso acaba **potencializando as habilidades dos atletas**, gerando benefícios para a equipe, obtendo um melhor desempenho, como mostra a Imagem 5:

Imagem 5: Instrução das Atividades.



Fonte: O homem que mudou o jogo (2011).

Chama atenção também a busca pelo **controle do vestiário**, evitando estrelismos para que o ambiente do time esteja saudável, colaborando em busca dos objetivos.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho mostrou as relações existentes entre os meios informacionais e uma organização esportiva. Os processos que contemplam a Gestão Informacional são explanados no decorrer do filme, onde Billy Bean, com poucos recursos financeiros, tem a missão de montar uma equipe competitiva para a temporada.

Através dos resultados que foram obtidos, foi possível identificar aspectos referentes a um modelo tradicional de gestão organizacional e o método inovador que o gerente o Oakland Athletics implementou na equipe, usando técnicas diferenciadas que possibilitem o funcionamento na equipe.

O filme apresenta também que os modelos de gestão de equipes menores não podem ser iguais às equipes de maior orçamento, pois a estrutura e as condições financeiras são fatores determinantes para as disputas das competições, significando que os times de menor porte (entre eles, o Oakland Athletics), sempre estarão em desvantagem.

A importância de diversificar e inovar com constância nas organizações é exemplificada por Levitt (1960), através de um mau gerenciamento das estradas de ferro, pois:

[...] não pararam de desenvolver-se porque se reduziu a necessidade de transporte de passageiros e carga. Isso aumentou. As ferrovias estão presentemente em dificuldades não porque essa necessidade passou a ser atendida por outros (automóveis, caminhões, aviões e até telefones), mas sim porque não foi atendida pelas próprias estradas de ferro. Elas deixaram que outros lhes tirassem seus clientes por se considerarem empresas ferroviárias, em vez de companhias de transporte. A razão pela qual erraram na definição de seu ramo foi estarem com o espírito voltado para o setor ferroviário e não para o setor de transportes; preocupavam-se com o produto em vez de se preocuparem com o cliente. (LEVITT, 1960, p. 2)

Os processos de inovação dentro das organizações podem gerar dúvidas para quem o aplica. Muitas vezes os gerentes não sabem se um determinado método que foi introduzido na organização será suficiente para a obtenção de sucesso e alcance dos objetivos. Desta forma, a luta para que a estratégia escolhida possa funcionar deve ser diária, pois os ambientes informacionais e organizacionais

se transformam muito rápido fazendo com que o monitoramento dessas ações sejam feitas constantemente.

O planejamento sempre é elaborado para atingir todos os objetivos em uma determinada organização, mas dificilmente as metas são atingidas por completo devido a diversos fatores internos e externos. Portanto cabe ao gestor fazer uma avaliação do que foi construído e do que foi conseguido para que os dados e as informações obtidas durante o período sejam avaliadas ou melhoradas para ações futuras.

A pesquisa mostrou aspectos relevantes na gestão informacional no esporte, onde as informações são tratadas de formas diferentes entre os membros da organização. Também mostrou a importância da gestão de pessoas nesse tipo de ambiente. Pois a sintonia entre os membros da organização é fundamental para o alcance dos objetivos propostos, fazendo que a organização seja bem sucedida. A utilização adequada das informações se torna muito importante, pois impulsionará o desempenho, valorizando as conquistas da equipe.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Pesquisa brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 2, n. 1, p.89-103, jan./dez. 2009.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. O conceito de informação na ciência da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 20, n. 3, p.95-105, set./ dez. 2010

BARBALHO, C. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. **Informação e informação**., Londrina, v.2, n.1, p.29-44, jan./jun. 1997

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v.13, n. esp., p. 1- 25, 2008.

BARRETO, A. A. Os destinos da ciência da informação: entre o cristal e a chama. **DataGramZero**, v. 0, n. 0, p. A03-0, 1999a. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/7413>>. Acesso em: 26 Nov. 2017.

BARRETO, A. A. A informação e seus momentos de passagem. **DataGramZero**, v. 2, n. 4, p. 1-8, 1999b. Disponível em:<<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/171/1/BarretoDataGramZero2001.pdf>> Acesso em: 26 Nov. 2017.

CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDON, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000

CAPUANO, Ethel Airton et al. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p.19-34, ago. 2009.

CARLOMAGNO, Márcio C.; ROCHA, Leonardo Caetano da. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, Curitiba, v. 7, n. 1, p.173-188, jul. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAMATTA, Roberto. **A bola corre mais que os homens**: duas copas, treze crônicas e três ensaios sobre futebol. Rio de Janeiro: Rocco, 2006. 212 p.

DIAS, Maria Matilde Kronka; PIRES, Daniela . **Fontes de informação**: um manual para cursos de graduação em biblioteconomia e ciência da informação. São Carlos, SP: EDUFSCar, 2005.

DURUGBO, Christopher; TIWARI, Ashutosh; ALCOCK, Jeffrey R.. Modelling

information flow for organisations: A review of approaches and future challenges. **International Journal Of Information Management**, [s.l.], v. 33, n. 3, p.597-610, jun. 2013. Elsevier BV.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

FREYRE, G. Prefácio de O negro no futebol brasileiro. *In*: M. RODRIGUES FILHO, **O negro no futebol brasileiro**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004. p. 24-26.

INOMATA, D. O.; ARAÚJO, W. C. O.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 20, n. 3, p. 203228, 2015.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e esporte: a informação esportiva e sua relação com clubes de futebol. **Informação & Informação**, Londrina, v. 20, n. 1, p.183-208, 4 jun. 2015.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. O processo de inteligência competitiva como ferramenta estratégica para os clubes de futebol. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 2, n. 47, p.86-99, ago. 2018.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt. **Gestão da Informação Esportiva no contexto da inteligência competitiva: um estudo de caso no Marília Atlético Clube**. 2013. 322 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013.

LEITÃO, Dorodame Moura. A informação: insumo e produto do desenvolvimento tecnológico. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 93-107, jul./dez. 1985.

LEVITT, Theodore. Miopia em marketing. **Havard Business Review**, Cambridge, p. 2, jul./ago. 1960.

MARCHIORI, Patricia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p.72-79, mai./ago. 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. 80 p.

MONTEIRO, A.; BOTELHO M. importância do trabalho com a informação jurídica esportiva na cidade de São Paulo. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v.2, n.2, p.55-65, set., 2009.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. Esporte e Sociedade. *In*:_____.

Marketing Esportivo. São Paulo: Thomson Learning, 2008. Cap. 3. p. 63-95.
MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. A ciência, o sistema de comunicação científica e a literatura científica. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (Org.). **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000. p. 21-34.

O **HOMEM** que mudou o jogo. Direção de Bennett Miller. Califórnia: Columbia Pictures, 2011. 1 DVD (133 min.).

PENAFRIA, Manuela. Análise de filmes: conceitos e metodologias. In: CONGRESSO SOPCOM, 6., 2009, Lisboa. **Artigo.** Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, 2009. p. 1 - 10.

PINHEIRO, L. V. R. P. Fontes ou recursos de informação: categorias e evolução conceitual. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia.** Rio de Janeiro, v.1, n.1, 2006.

RICCI, Lucas; LIMA, William Ferreira; BENGAMI, Patrícia dos Santos. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: uma análise teórica. **Revista Espacios,** Caracas, v. 38, n. 24, p.1-8, dez. 2016.

RODRIGUES, C; BLATTMANN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação,** Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p.4-29, jul./set. 2014.

SILVA, E.; ESPINDOLA, M.;VILAR, R.Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: desafios para as organizações produtivas. **Informação & Sociedade,** João Pessoa, v.16, n.1, p.91-100, jan./jun. 2006

SIMÕES, Roberto Porto. **Futebol e informação:** driblando incertezas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

SOUZA, Denaldo Alchorne de. **O Brasil entra em campo:** construções e reconstruções da identidade nacional. São Paulo: Annablume, 2008. 220 p.
SOUZA, Thiago Lima; OLIVEIRA, Rosa Isabelle Souza; ROSÁRIO, Monica Heloisa Souza. Gestão da informação e do conhecimento: a gestão da qualidade nos serviços da biblioteca. **Biblionline,** João Pessoa, v. 12, n. 1, p.78-85, 2016.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Curitiba: Aymarã Educação, 2012. 130 p.
Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; SOUZA, Juliete Susann Ferreira de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli:** Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 18, n. 38, p.87-106, set/dez. 2013.

VASCONCELLOS, Douglas Wanderley de. Relevância conceitual e uso do esporte

como fator cultural, função social, (in)gerência estatal e promoção internacional. In: VASCONCELLOS, Douglas Wanderley de. **Esporte, poder e relações internacionais**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2008. Cap. 1. p. 31-66.