



## O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESPORTIVA: CLUBES DE FUTEBOL, UMA PROPOSTA PARA O MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE

Carlos Francisco Bitencourt Jorge<sup>1</sup> e Marta Lígia Pomim Valentim<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mestrando PPGCI – Unesp/Marília – Brasil

<sup>2</sup>Docente PPGCI – Unesp/Marília – Brasil

### RESUMO

O profissional da informação como componente essencial nos clubes de futebol. O artigo aborda a importância da inserção do profissional da informação dentro dos clubes de futebol. Conhecer a estrutura dos clubes, bem como identificar as diversas informações que estão inseridas neste contexto, tanto no ambiente interno, quanto no externo destas organizações é necessário para uma melhor compreensão das atividades que o profissional da informação pode desempenhar nos clubes. Realizando um paralelo com o modelo de estrutura organizacional proposta por Mintzberg (1995) com a estrutura do Marília Atlético Clube ficou clara a necessidade da inserção do profissional da informação, pois o Clube está inserido em um ambiente altamente competitivo, onde há muitas informações existentes, mas pouco exploradas.

**Palavras-Chave:** Profissional da Informação; Gestão da Informação; Estrutura Organizacional. Inteligência Competitiva; Clubes de Futebol.

### ABSTRACT

The information professional as essential component in the soccer's club and this article approaches the importance of the information professional insertion inside the soccer's club. Know the structure of the clubs, as well like identify the diverse information that are inserted in this context – internal and external environment – of these organizations is necessary for a better comprehension of the activities that the information professional can perform in the clubs. Carrying out a parallel with the organizational structure model proposal by Mintzberg (1995) with the structure of Marília Athletic Club stayed clear the need of the information professional insert, therefore the Club is inserted in a highly competitive environment, there is many information, but little explored.

**Keywords:** Information Professional; Information Management; Structure Organizational; Competitive Intelligence; Soccer's Club.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a vinda de eventos grandiosos ao Brasil, como a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e a Olimpíada em 2016, os clubes de futebol brasileiros terão uma

exposição internacional nunca antes alcançada. Segundo o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o futebol mundial movimenta cerca duzentos e cinquenta (250) bilhões de dólares todos os anos, sendo que o futebol brasileiro representa menos de 1% desta quantia.

O cenário brasileiro pode mudar, graças à visibilidade que esses eventos costumam propiciar aos países que os sediam. Esse tipo de divulgação pode despertar o interesse de possíveis investidores, que vislumbrem aplicar seu capital em um mercado pouco explorado, como é o caso do futebol brasileiro. Em contrapartida os investidores exigem que essas organizações proporcionem retornos significativos, porém a realidade dos clubes de futebol no Brasil, principalmente os clubes de pequeno e médio porte, nem sempre conseguem obter o retorno esperado.

Nessa perspectiva, a atuação do profissional da informação em organizações esportivas, pode trazer maior competitividade organizacional. A importância e o papel do futebol e, conseqüentemente de seus clubes, como fator sócio-cultural e sócio-econômico para a sociedade brasileira é uma realidade. Identificar o mercado em que esses clubes estão inseridos é fundamental para se compreender os aspectos econômicos relacionados, bem como a função do profissional da informação nesse contexto.

Analisou-se um modelo de estrutura organizacional que levou em consideração as variáveis do contexto em que esses clubes estão inseridos, sendo fundamental para visualizar e destacar a importância das competências e habilidades desse profissional, ressaltando suas funções de gestor informacional, subsidiando os processos da organização futebolística.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Profissional da Informação**

Compreender o profissional da informação como um elemento passivo que só responde às demandas de seus usuários, é um erro, pois ao contrário partimos do pressuposto que este profissional é um agente estratégico e responsável por processos informacionais extremamente relevantes para qualquer organização.

Ao observar as organizações realizando seus processos organizacionais, é possível afirmar que tanto a informação quanto o conhecimento estão inseridos em todas as atividades e tarefas, ora de forma direta, ora de forma indireta. Choo (2003) destaca essa relação entre a informação e os processos organizacionais, bem como a importância desses elementos (informação e conhecimento) para as organizações:

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

Propiciar o suporte informacional adequado para todos os indivíduos que realizam processos organizacionais torna o profissional da informação um elemento fundamental para todas as áreas de uma organização. Valentim *et al.* (2003) destacam essa importante contribuição do profissional da informação para as atividades desenvolvidas no espaço organizacional:

Esse profissional desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, visando apoiar as atividades desenvolvidas pela organização, gerando desse modo, apoio e suporte as diversas atividades desenvolvidas pelos indivíduos que nela atuam (VALENTIM *et al.*, 2003, p.21).

A atuação do profissional da informação vai muito além de prospectar e filtrar as informações, segundo Marchiori (1996, p.33):

[...] o profissional da informação deve ser mais que um filtro, deve ser um avaliador consciente de fontes de informação: um analista competente no processo de obtenção da informação.

Neves e Longo (1999/2000, p.165) ampliam os processos em que o profissional da informação está inserido, destacando que

[...] são aqueles que trabalham com o ciclo de vida da informação. Estão capacitados, entre outras coisas, para trabalhar eficiente e eficazmente com a informação em organizações.

O perfil do moderno profissional da informação deve conter diferentes competências e habilidades, uma vez que cabe a ele desenvolver e aplicar métodos, técnicas, procedimentos e ferramentas que subsidiem informacionalmente todos os níveis de uma determinada organização. Segundo Santos e Serzedello (2007, p.198), cabe ao profissional da informação desenvolver

[...] atividades estratégicas, gerenciais, técnicas, humanas com exigências pessoais e habilidades de comunicação, liderança,

atuação em rede, e possuir perfil empreendedor, visto que o empreendedor é tido como alguém que se aventura e corre riscos.

É fundamental que o profissional da informação tenha um envolvimento com o negócio da organização para que consiga ter êxito em suas ações, realizando contribuições efetivas para as organizações em que estão inseridos. Dessa forma, é imprescindível que o profissional conheça todos os agentes vinculados à organização, como por exemplo, o mercado, parceiros, clientes, fornecedores, acionistas, entre outros. Além disso, o profissional da informação terá responsabilidade sobre os princípios e valores que regem a cultura informacional, bem como demais variáveis que se encontram no contexto da organização.

A importância da informação como vantagem competitiva é demonstrada por Luz e Gomes Filho (2008, p.2) ao destacarem-na como importante fator de resposta a mudanças de mercado:

Percebe-se que a competitividade do ambiente externo e as perspectivas de crescimento das organizações impulsionaram o setor produtivo a recorrer a informações com valor agregado, que possibilitem maximizar os processos de produção e viabilizar o seu desenvolvimento, de maneira que possam responder rapidamente às mudanças do mercado, gerando vantagens competitivas.

Percebe-se que os processos de prospecção, filtragem, análise e gestão de informações estão se tornando cada vez mais importantes para as organizações cujo objetivo é obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. Nesse contexto, o profissional da informação precisa possuir competências e habilidades multidisciplinares, que propiciem as condições necessárias para uma atuação efetiva nesses ambientes competitivos. Segundo Tomaél (*apud* SANTOS; SERZEDELLO, 2007, p.211), o profissional da informação deve ser:

Um motivador do uso da informação [...] um administrador de produtos e serviços de informação [...] um promotor de acertos do cliente [...] um jogador de equipe no processo de acesso a informação [...] um entusiasta do acesso [...] um amante da visibilidade [...] um adicionador de valor a informação.

Reforçando a ideia da necessidade e importância do profissional da informação como agente responsável por conceder importantes contribuições e, conseqüentemente, proporcionar um diferencial competitivo às organizações por meio do desenvolvimento de suas atividades informacionais.

## 2.2 O Futebol como Fator Sócio-Cultural e Sócio-Econômico

Costa (1995) afirma que o futebol é sinônimo de paixão. Uma paixão que, para o brasileiro comum, não pode ser explicada verbalmente: ela é sentida, está no universo das coisas relacionadas ao espírito ao que não se pode explicar. Podemos afirmar que no Brasil, o futebol é uma das principais fontes de identidade da nação. Na afirmação de Matta (2005, p.83) podemos compreender um aspecto importante para a formação da cultura brasileira:

O Brasil é uma terra de dimensões continentais, com superfície equivalente à da Europa, habitada por povos distintos, oriundos de toda parte e que aqui aprenderam a conviver sob uma consciência maior: a de serem todos brasileiros, antes de tudo.

Por isso mesmo, se torna difícil falar em “cultura brasileira”, no singular, de uma forma taxativa, sem cair na armadilha reducionista (MATTA, 2005). Assim, essa complexidade de variáveis, torna a cultura brasileira tão difícil de ser definida e é nesse contexto que o futebol está imerso. Conforme mencionamos, o futebol é um componente de identidade cultural presente em todos os 26 estados do país, além do Distrito Federal, identidade que se faz presente por meio de suas federações, clubes e torcedores.

Alcântara (2006, p.297) demonstra a influência do futebol na sociedade: “Vou ser jogador de futebol profissional! Essa é uma das frases mais ouvidas entre garotos brasileiros na faixa etária compreendida entre os 12 e os 16 anos”. Os clubes de futebol podem ser considerados entidades ou instituições que mantêm e realizam um *link* entre o futebol e a sociedade, tornando assim este, outro componente de identidade cultural.

[...] ‘cultura’ incluiria crença, habilidades, arte, moral, costumes e qualquer outra aptidão física e intelectual adquirida por seres humanos ou seres da sociedade. Em sentido amplo, a cultura incluiria também as várias entidades e instituições criadas para colocar o precedente em prática (MCGARRY, 1999, p.62).

Segundo Lopes e Davis (2006, p.2), os clubes de futebol são:

[...] geralmente, entidades civis de caráter desportivo, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, tendo por objetivo a realização de eventos de caráter social, cultural e desportivo, com a promoção, difusão e aperfeiçoamento da prática da educação física, dos desportos em geral, de reuniões e diversões de caráter desportivo, social, cultural, cívico e recreativo, além de

manterem quadros de futebol profissional e de equipes para a prática de desportos amadores.

Conforme destacamos no início deste texto, a Copa do Mundo de Futebol de 2014 será realizada no Brasil e, certamente, o mundo voltará os olhos para o Brasil nos anos que antecedem a realização do evento. Dessa forma, os clubes de futebol nacional terão a possibilidade de aparecer na “vitrine” do futebol mundial. Sendo assim, o Brasil que é considerado “o país do futebol”, despertará o interesse de investidores, que queiram aplicar seu capital no futebol nacional e, conseqüentemente, nos clubes de futebol.

Segundo o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da (FGV), há um destaque para os agentes diretos como clubes e federações, e também para os agentes indiretos como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, demonstrando a força econômica do futebol mundial/nacional, suas potencialidades sociais e econômicas.

No Brasil, dados desse mesmo relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, cujo efeito é multiplicador, maior que vários setores econômicos tradicionais, conforme mostram os dados:

- trezentos mil empregos diretos;
- trinta milhões de praticantes (formais e não formais);
- quinhentos e oitenta mil participantes em treze mil times que participam de jogos organizados (esporte formal);
- quinhentos e oitenta estádios com capacidade para abrigar mais de cinco milhões e meio de torcedores;
- cerca de quinhentos clubes profissionais disputando uma média de noventa partidas por ano;
- em termos de fornecimento anual de materiais e equipamentos esportivos, são cerca de nove milhões de chuteiras para futebol e futsal, seis milhões de bolas e trinta e dois milhões de camisas.

Mesmo com estes números, o Brasil está longe de aproveitar todo seu potencial. Usando como base ao valor mundial citado, o futebol brasileiro representa menos de 1% dos duzentos e cinquenta bilhões de dólares movimentados anualmente. Além dos problemas estruturais da nossa economia e das diferenças de renda per capita entre o Brasil e os principais países que investem nesse esporte

como atividade econômica (Espanha, Alemanha, Itália e Inglaterra), a administração dos gestores e dirigentes dos clubes e federações de futebol, tem sido apontada como a maior causa do baixo aproveitamento do esporte como negócio, fazendo com que o futebol brasileiro não consiga aproveitar plenamente sua potencialidade econômica, principalmente pelos agentes diretos, quais sejam os clubes e federações (SILVA; LEONCINI, 2005).

O *site* Futebol Finance (31 de Dezembro de 2009) destaca a publicação da consultora financeira *Crowe Horwath RCS*, que realizou um estudo e avaliou a marca dos maiores clubes brasileiros. Na elaboração do estudo foram levadas em conta entre outras informações financeiras, as receitas geradas pelos clubes entre 2003 e 2008.

Segundo a Consultora, o campeão brasileiro de 2009, o Flamengo, é o clube com a marca mais valiosa, cujo valor estimado é de R\$ 568 milhões (226,6 milhões de Euros). O valor total dos 12 clubes alcança aproximadamente R\$ 3.242 bilhões (1.295 bilhões de Euros). O estudo também previu que com a realização do Mundial de Futebol no Brasil, em 2014, o valor estipulado pode duplicar. Apresentamos a seguir os doze clubes mais valiosos em 2009<sup>i</sup>:

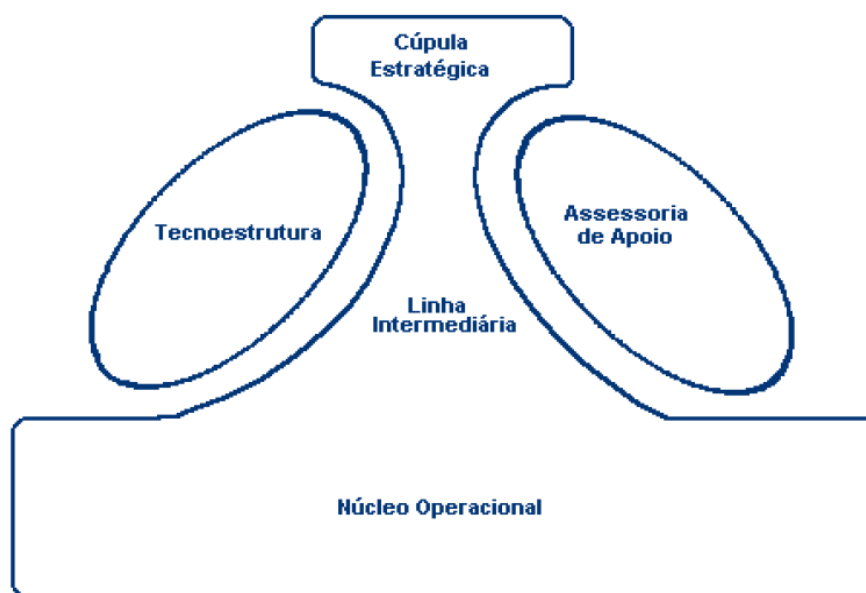
1. Flamengo – R\$ 568 milhões (226 milhões de Euros);
2. Corinthians – R\$ 563 milhões (225 milhões de Euros);
3. São Paulo – R\$ 552 milhões (221 milhões de Euros);
4. Palmeiras – R\$ 420 milhões (168 milhões de Euros);
5. Internacional – R\$ 231 milhões (92 milhões de Euros);
6. Grêmio – R\$ 214 milhões (85 milhões de Euros);
7. Cruzeiro – R\$ 139 milhões (55 milhões de Euros);
8. Santos – R\$ 135 milhões (54 milhões de Euros);
9. Vasco da Gama – R\$ 122 milhões (48 milhões de Euros);
10. Fluminense – R\$ 109 milhões (43 milhões de Euros);
11. Botafogo – R\$ 97 milhões (38 milhões de Euros);
12. Atlético Mineiro – R\$ 92 milhões (36 milhões de Euros).

Dreher (2010) ressalta que os jogadores do futebol brasileiro são compreendidos como produtos, sendo um negócio “tipo exportação”, pois segundo dados da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em 2008, 1.176 jogadores foram negociados com equipes de outros países.

Assim, os investidores explorariam um mercado que detém uma relação entre a identidade cultural, o esporte (futebol) e seus clubes, como é o mercado brasileiro. Embora o cenário se mostre altamente favorável para os investidores, os clubes devem melhor se preparar para promover e destacar as informações relevantes sobre o clube, os jogadores e outras informações que uma vez disseminadas possam servir a tomada de decisão do investidor, incidindo diretamente na captura e retenção de capital estrangeiro.

### 2.3 O Profissional da Informação e a Estrutura Organizacional dos Clubes de Futebol

Partindo do modelo de estrutura organizacional proposto por Mintzberg (1995), as organizações possuem cinco níveis: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, assessoria de apoio.



**Figura 1: As Cinco Partes Básicas da Organização.**

Fonte: Mintzberg – 1995 - p.19.

Compreender as cinco partes básicas da organização se torna importante para que se possa visualizar o papel do profissional da informação. Sendo assim, o núcleo operacional é à base da estrutura. Mintzberg (1995, p.21) ressalta a importância dessa divisão: “O núcleo operacional é o coração de todas as organizações, pois é a parte que produz os resultados essenciais que a matem com



vida”. De forma oposta encontramos a cúpula estratégica, que nas palavras do mesmo autor é a divisão que atua como elo entre os objetivos da organização e os desejos de quem exerce o poder ou controla a organização:

A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização (tais como seus proprietários, repartições do governo, sindicatos de empregados e agrupamentos que exercem pressões).

Mediando os dois extremos, encontramos a linha intermediária, sendo responsável pela ligação entre as extremidades, ou seja, a cúpula estratégica e o núcleo operacional (MINTZBERG, 1995). A tecnoestrutura tramita e apóia os três níveis da organização, desde a cúpula estratégica, a linha intermediária e a cúpula operacional e possui papéis diferentes em cada nível:

Nos mais baixos da empresa fabril, os analistas padronizam o fluxo do trabalho operacional por meio da programação da produção, levando a efeito estudos de tempo e movimento do trabalho de operadores, e estabelecendo sistema de controle de qualidade. Já nos níveis médios, eles procuram padronizar o trabalho intelectual da organização (por exemplo, através do treinamento dos gerentes de nível médio) e levam a efeito estudos de pesquisa operacional das atividades de informação. Por fim, no interesse da cúpula estratégica eles delineiam sistemas de planejamento estratégico e desenvolvem sistemas financeiros para o controle da consecução de metas das unidades mais importantes (MINTZBERG, 1995, p.25).

Assessoria de apoio é o setor que apóia as áreas fim da organização, ou seja, todas as áreas que não estão envolvidas diretamente com o produto final da organização são consideradas áreas de apoio. Em muitos casos a assessoria de apoio é realocada na estrutura organizacional, sendo inserida juntamente com a tecnoestrutura (MINTZBERG, 1995).

Realizar um paralelo com a estrutura proposta por Mintzberg, e conhecer a estrutura organizacional dos clubes de futebol se faz necessário para a avaliação da importância do profissional da informação no contexto da gestão da informação esportiva. A estrutura organizacional no âmbito dos clubes de futebol, em sua maioria é desorganizada e, muitas vezes, chega a ser amadora.

Os departamentos que compõem essas estruturas organizacionais futebolísticas são deficientes, não se comunicam e os dirigentes se confrontam pelo poder. Esses clubes costumam ser endividados, mesmo quando conquistam cifras

enormes por meio de patrocínios, são valores que raramente se transformam em dividendos reais.

A grande maioria dos clubes não possui estrutura formal, e quando há, geralmente, é uma estrutura engessada, extremamente vertical, com comunicação deficiente entre os níveis organizacionais. Essa realidade pode ser encontrada principalmente em clubes de pequeno ou médio porte, sendo que a maioria situa-se no interior dos estados, mas também há exceções. Esses clubes são bem estruturados e se aproximam de estruturas organizacionais das empresas de outros segmentos econômicos.

Analisando os organogramas desses clubes de futebol, é possível realizar um paralelo com as estruturas organizacionais. Assim, podemos notar que existem diversos tipos de configurações, e quase todas são alicerçadas na centralização e a uma estrutura e comunicação horizontal. Em alguns casos, a estrutura é demasiadamente simplificada, fator que resulta na sobrecarga das atividades e tarefas desenvolvidas por seus colaboradores. Em outros casos encontramos um número enorme de setores contidos nas partes que compõem o modelo de estrutura organizacional de Mintzberg, fator que aumenta a matriz do organograma, ocasionando redundância de atividades, o que torna a estrutura lenta.

Existem alguns fatores que são primordiais para que a estrutura organizacional dos clubes seja ora inchada demais, ora enxuta. O fator político é um dos fatores que fazem com que os clubes criem departamentos e cargos em demasia para agradar aliados em disputas eleitorais, o que torna a estrutura do clube complexa. O reflexo dessas configurações é, muitas vezes, uma organização burocrática e lenta no que tange aos processos organizacionais, influenciando no processo decisório.

Por outro lado, existem clubes com estruturas extremamente enxutas, isso se dá por meio da centralização de poder, em que os colaboradores do clube ficam às ordens do gestor principal do clube. Obviamente a falta de capital também impede a ampliação da estrutura de um clube, deixando grandes lacunas administrativas que são de fundamental importância para o desenvolvimento e gestão de um clube de futebol.

Não se pode esquecer que a estrutura organizacional de um clube de futebol deve estar alinhada com suas estratégias de ação de curto, médio e longo prazo

(Figura 2), fazendo com que os clubes consigam ter êxito no que tange a missão e objetivos planejados.

É necessário destacar que as configurações das estruturas organizacionais, bem como dos organogramas são definidos a partir das características, cultura e necessidades dos clubes, não se baseando em pessoas e interesses. O organograma bem como a estrutura deve estar alinhavado com a cultura organizacional do clube, pois dessa forma a estrutura se solidifica e se torna independente da troca pessoas (colaboradores/diretores) de um clube.



**Figura 2 - Modelo de Gestão Estratégica para Entidades Esportivas**

Fonte: Pereira et al. – 2004.

Sob o olhar da Ciência da Informação é possível identificar nos clubes de futebol uma infinidade de informações que tramitam em seu espaço organizacional. Informações que podem ser encontradas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, registradas em algum tipo de suporte, nas pessoas de maneira tácita ou de forma explícita em processos. São informações relativas a todos os níveis da organização e que podemos considerar como fundamentais para que se atinjam os objetivos estratégicos do clube.

Reconhecer a importância da informação como insumo para as atividades, tarefas e tomada de decisão organizacional, é o primeiro passo para compreender a inserção do profissional da informação nesse contexto. Esse profissional pode

desenvolver diversas atividades informacionais que contribuirão para que a empresa atinja seus objetivos e metas. As atividades informacionais vão desde prospectar as fontes de informação até o monitoramento, análise e gestão de informações, conforme mencionam Gomes e Braga (2001, p.77)

[...] alguém tem de identificar as necessidades do usuário, coletar a informação, criar e distribuir os produtos de inteligência competitiva e protegê-lo de apropriação indébita.

O aproveitamento do profissional da informação nos clubes de futebol pode ser decisivo para o processo decisório, que abrangem desde o âmbito técnico até o âmbito administrativo. Atribuindo a este indivíduo a responsabilidade do desenvolvimento de ferramentas e instrumentos cuja finalidade é subsidiar e munir os tomadores de decisões com informações relevantes para que se consiga atingir os objetivos e metas organizacionais.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

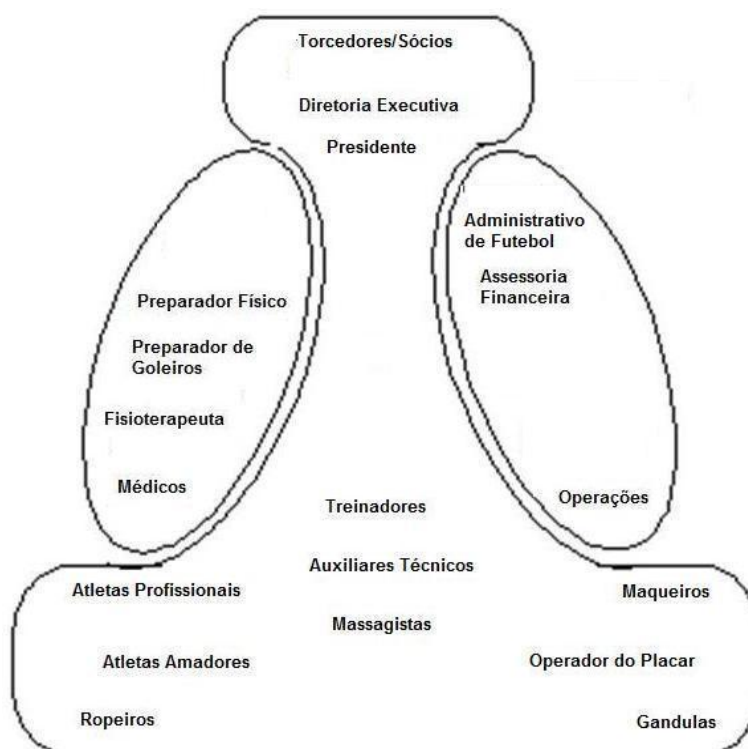
O Marília Atlético Clube é um clube de futebol tradicional do interior do estado de São Paulo, teve sua fundação no ano de 1942 com o nome de Esporte Clube Comercial, porém no ano de 1954 o clube abandonou o nome inicial e passou a se chamar Marília Atlético Clube (MAC). Durante estes 69 anos o clube viveu diversos momentos, boas e más administrações, títulos e rebaixamentos em campeonatos. Na atualidade o clube encontra-se na Segunda Divisão do Campeonato Estadual, o Paulistão, e Terceira Divisão do Campeonato Brasileiro, Série C.

Por meio de verificações em seu *site*, conversas informais com os colaboradores do Clube, foi possível observar que o clube possui uma estrutura organizacional informal, e que o clube não possui organograma definido. Realizando um paralelo com o modelo de estrutura organizacional proposto por Mintzberg (1995) é possível mapear a estrutura organizacional do Clube. É possível encontrar várias lacunas em importantes áreas organizacionais, entre elas a falta de um indivíduo responsável pelas atividades informacionais do Clube (Figura 3).

Apesar das lacunas percebidas na estrutura organizacional do Clube, observa-se que existe uma quantidade enorme de indivíduos envolvidos em distintas atividades do Clube. Esses indivíduos produzem e fazem uso de informações, mesmo que de forma informal, sem o auxílio de métodos, técnicas ou ferramentas

informativos, fato que compromete a consistência e confiabilidade da informação utilizada por eles.

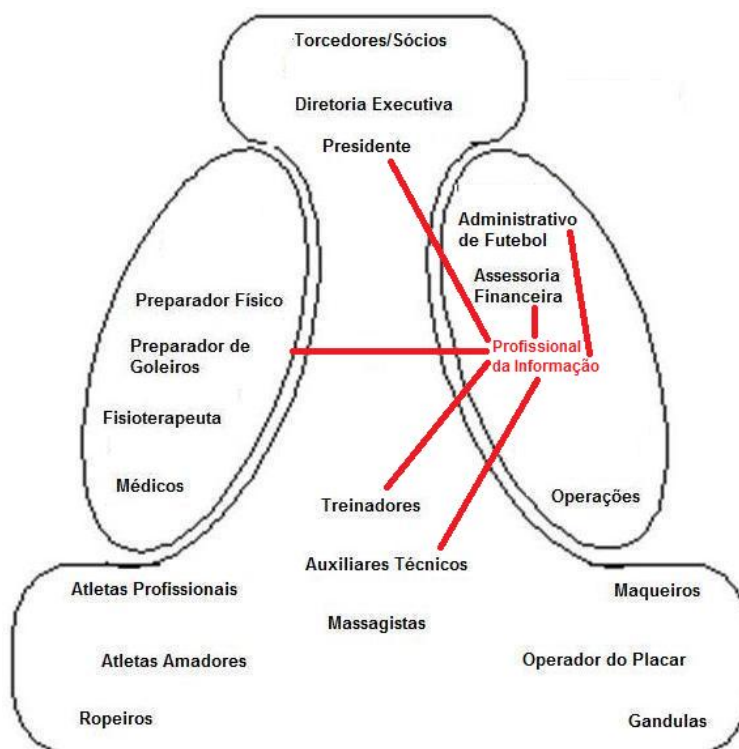
A inserção do profissional da informação no MAC deve ser compreendida como uma possibilidade de oferecer suporte informacional aos colaboradores do Clube, de forma a propiciar maior segurança nas direções e em ações mais assertivas.



**Figura 3: Estrutura Organizacional do Marília Atlético Clube - 2011**

Fonte Adaptada: Mintzberg - 1995 - p.26.

O profissional da informação deve atuar como um facilitador informacional no Clube. Deve estar envolvido em todos os processos organizacionais que necessitam de informação, pois a partir do subsídio informacional à organização obterá vantagem competitiva nesse mercado internacionalizado. Destaca-se a ligação do profissional da informação com todas as áreas que contemplam o Clube (Figura 4).



**Figura 4: Estrutura Organizacional do Marília Atlético Clube – 2011.**

Fonte Adaptada: Mintzberg - 1995 - p.26.

A presente proposta tem a finalidade de dimensionar a importância do profissional da informação para o Marília Atlético Clube. Dessa forma, defendemos que a atuação deste profissional é fundamental para que o Clube possa se desenvolver reconhecendo e aproveitando as oportunidades para o negócio.

## REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, H. A magia do futebol: **Negócios, transações e personagens**. Estudos avançados 20 (57), 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n57/a21v2057.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2010.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003.
- COSTA, A. L. A organização cordial, ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p.40-54, 1995.
- DREHER, F. TI Futebol Clube. **Revista Information Brasil Week**, v.11, n.223, p.42-47, jan. 2010.
- FUTEBOL FINANCE. **Os 12 Clubes mais valiosos do Brasil**. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/os-12-clubes-mais-valiosos-do-brasil>>. Acesso em: 04 fev. 2011.
- GOMES, E.; BRAGA, F. Inteligência competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- LOPES, H. A.; DAVIS, M. D. **O ativo jogador de futebol**. *Revista Pensar Contábil*, v.8, n.33, 2006. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/23>>. Acesso em: 04 dez. 2010.
- LUZ, E. L. da; GOMES FILHO, A. C. G. O profissional da informação: habilidades informacionais. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, v.3, n.1, mar. 2008. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/28-Ed3\\_CS-Profissiona.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/28-Ed3_CS-Profissiona.pdf)>. Acesso em: 04 fev. 2011.
- MARCHIORI, P. Z. Que profissional queremos formar para o século XXI: graduação. *1*, Londrina, v.1, n.1, p.27-34, jan./jun. 1996.
- MATTA, L. E. **Existe cultura brasileira?** Disponível em:<[www16.fgv.br/rae/artigos/3618.pdf](http://www16.fgv.br/rae/artigos/3618.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2010.
- MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo, Atlas, 1995.
- NEVES, E.; LONGO, R. M. J. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. *Revista de Biblioteconomia da Brasília*, Brasília, v.23/24, n.2, p.161-172, especial 1999/2000.
- PEREIRA, C. A. et al. **A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional**. In: CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA, 2004. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/336.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2010.
- SANTOS, J. C.; SERZEDELLO, N. T. Atuação do profissional da informação no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: Fundepe Editora, 2007.
- SILVA, M. T.; LEONCINO, M. P. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *G&P - Gestão e Produção*, v.12, n.1, p.11-23, jan./abr., 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2009.
- VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações, **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.4., n.3, 2003. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

## NOTAS

---

<sup>i</sup> No momento da pesquisa o valor de R\$ 2,51 correspondia a € 1,00.