



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

RUBEM JOSE BARBOSA DAMASCENO NETO

**O IMPACTO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO EM CLUBES DE FUTEBOL  
DE PEQUENO PORTE**

Recife  
2023

RUBEM JOSE BARBOSA DAMASCENO NETO

**O IMPACTO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO EM CLUBES DE FUTEBOL  
DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Gestão da  
Informação da Universidade Federal de  
Pernambuco, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em Gestão  
da Informação.

Orientador: Prof. Me. Rinaldo Ribeiro de Melo

Recife

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Barbosa Damasceno Neto, Rubem José.

O IMPACTO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO EM CLUBES DE  
FUTEBOL DE PEQUENO PORTE / Rubem José Barbosa Damasceno Neto. -  
Recife, 2023.

65 p. : il., tab.

Orientador(a): Rinaldo Ribeiro de Melo

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Gestão da Informação -  
Bacharelado, 2023.

Inclui referências, apêndices, anexos.

1. Gestão da informação. 2. Vantagem competitiva. 3. Análise de  
desempenho. 4. Profissional da informação. 5. Futebol brasileiro. I. Melo,  
Rinaldo Ribeiro de. (Orientação). II. Título.

020 CDD (22.ed.)



Serviço Público Federal  
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Artes e Comunicação  
Departamento de Ciência da Informação

## FOLHA DE APROVAÇÃO

### O IMPACTO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO EM CLUBES DE FUTEBOL DE PEQUENO PORTE

**RUBEM JOSE BARBOSA DAMASCENO NETO**

---

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado em 22 de setembro de 2023

Banca Examinadora:

---

**Rinaldo Ribeiro de Melo** - Orientador(a)  
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

---

**Georgia Ramine Silva de Lira** – Examinador(a) 1  
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

---

**Marcela Lino da Silva** - Examinador(a) 2  
Universidade Federal de Pernambuco – Doutoranda do PPGCI/UFPE

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por iluminar cada passo percorrido por mim até chegar a este momento tão especial, sempre me dando forças para suportar os dias dolorosos e nunca desistir.

Aos meus familiares, pelo apoio e incentivo nesse momento de altos e baixos de produção de trabalho. Agradeço especialmente a minha mãe, Tercione, meu padrasto, Cláudio, e minha irmã, Jenniffer, sem eles não teria chegado aqui.

Aos meus amigos que incentivaram e me ajudaram a todo momento em quaisquer circunstâncias, vocês também fazem parte disso tudo, especialmente a minha namorada Ana Paula, que viu tudo de perto.

A todos os meus amigos que conheci na faculdade, principalmente, Jailton, Matheus e Vitor, todos dividiram problemas e felicidades ao longo da graduação, agradeço por todo aprendizado com vocês.

A todos os professores do curso, que compartilharam seus conhecimentos e contribuíram com minha formação acadêmica.

Ao meu orientador, Rinaldo Ribeiro, obrigado por aceitar esse desafio, seus ensinamentos me ensinaram a ser um discente muito melhor em todo esse trajeto árduo.

## RESUMO

O desenvolvimento de profissionais da área da informação no futebol, ligado à necessidade de melhoria na tomada de decisão em relação à estrutura técnica, tática e mercadológica, fez com que clubes de futebol no Brasil se estruturassem para criar vantagens competitivas em relação aos outros. No entanto, ainda é bastante limitado o uso dos novos profissionais, uma vez que as organizações enfrentam problemas internos que impossibilitam melhorias que tragam vantagem competitiva. Nesse contexto, a pesquisa tem como objetivo geral analisar o impacto da atuação do gestor da informação no desempenho de clubes de futebol de pequeno porte no Brasil. Quanto aos procedimentos metodológicos possui uma abordagem qualitativa, classificando-se como uma pesquisa do tipo estudo de caso. As informações foram coletadas a partir das respostas de um questionário com dez perguntas abertas, aplicado a analistas de desempenho com experiência em clubes de futebol de pequeno porte no Brasil. Como resultado, foram evidenciados: os pontos que promovem vantagem competitiva nos clubes de futebol de pequeno porte mediante a atuação do profissional da informação; os resultados da atuação direta dos profissionais da informação nos clubes de futebol; a presença ainda escassa dos profissionais da informação nos clubes de futebol brasileiros. Dessa forma, pode-se concluir que o entendimento dos clubes é de que profissionais da área de informação tendem a impactar de forma positiva o desempenho da equipe em relação às outras, mesmo quando não possuem recursos significativos em comparação com outras organizações.

**Palavras-chave:** análise de desempenho; profissional da informação; gestão da informação; futebol brasileiro; vantagem competitiva.

## ABSTRACT

The development of information professionals in soccer, linked to the need to improve decision-making in relation to the technical, tactical, and marketing structure, has led soccer clubs in Brazil to structure themselves to create competitive advantages over others. However, the use of new professionals is still quite limited, since organizations face internal problems that make it impossible to make improvements that bring competitive advantage. In this context, the overall aim of this research is to analyze the impact of the role of information managers on the performance of small soccer clubs in Brazil. As for the methodological procedures, it has a qualitative approach and is classified as a case study. The information was collected from the answers to a questionnaire with ten open questions, applied to performance analysts with experience in small soccer clubs in Brazil. As a result, the following were highlighted: the points that promote competitive advantage in small soccer clubs through the work of information professionals; the results of the direct work of information professionals in soccer clubs; and the still scarce presence of information professionals in Brazilian soccer clubs. As a result, it can be concluded that the clubs' understanding is that information professionals tend to have a positive impact on the team's performance in relation to its competitors.

**Keywords:** performance analysis; information professional; information management; brazilian soccer; competitive advantage.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Gráfico de dívidas entre 2003 e 2021 clubes brasileiros	20
Figura 2 –	Comparativo de valor entre 2021 e 2022	21
Figura 3 –	Tabela geral do brasileiro série D	25
Figura 4 –	Formas de observação de jogo	31
Figura 5 –	Mapa conceitual da análise de desempenho	32
Figura 6 –	Ciclo informacional de coleta, tratamento e disseminação	41
Figura 7 –	Estatística do sistema tático do Central-PE	48
Figura 8 –	Faltas cometidas	49
Figura 9 –	Cruzamentos	49
Figura 10 –	Relatório na ferramenta <i>Excel</i>	50
Figura 11 –	Lance do pênalti	52
Figura 12 –	Criação da jogada do gol	53
Figura 13 –	Gol do Afogados da ingazeira	54
Figura 14 –	1ª Fase campeonato PE 2019	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de gestão de clubes europeus	22
Quadro 2 – Perspectivas quantitativa e qualitativa para melhoria de desempenho	27
Quadro 3 – Tipos de análises de desempenho	29
Quadro 4 – Análise individual e coletiva	29
Quadro 5 – Avaliação técnica individual e coletiva	30
Quadro 6 – Resposta sobre coleta, tratamento e disseminação	38
Quadro 7 - Formação acadêmica dos analistas	42
Quadro 8 – Clubes que trabalharam	44
Quadro 9 – Objetivo da temporada para cada equipe	45
Quadro 10– Objetivos dos clubes	46
Quadro 11– Análise de movimentação defensiva	51
Quadro 12– Análise de movimentação ofensiva	52

## **LISTA DE SIGLAS**

<b>AD</b>	Analista de Desempenho
<b>CI</b>	Ciência da Informação
<b>CT</b>	Centro de Treinamento
<b>SAD</b>	Sociedade Anônima Desportiva
<b>SAF</b>	Sociedade Anônima de Futebol

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>MODELOS DE GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>A PRÁTICA E APLICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO NOS CLUBES</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>33</b>
<b>4.1</b>	<b>Etapas da Pesquisa</b>	<b>33</b>
<b>4.2</b>	<b>Coleta e Análise dos Dados</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	<b>36</b>
<b>5.1</b>	<b>Resultado da avaliação com os Analistas de desempenho</b>	<b>36</b>
<b>5.2</b>	<b>Clubes trabalhados</b>	<b>43</b>
<b>5.2.1</b>	<i>Mapeamento do processo de comunicação e disseminação da informação nos clubes trabalhados</i>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A constante evolução do futebol brasileiro e a aplicação de novos modelos de gestão tornam o entorno fora das quatro linhas mais profissional. Esses modelos recentemente implantados trazem benefícios para os clubes, como por exemplo, a implementação de novos profissionais.

De acordo com a Lei nº 13.155/15, de 4 de agosto de 2015, os clubes teriam que estabelecer transparência de gestão e criar princípios de responsabilidade fiscal. As instituições futebolísticas ganhariam uma série de vantagens, que a médio/longo prazo teriam valor, uma vez que, seriam beneficiados com o pagamento de suas dívidas e sua devida responsabilidade fiscal e financeira resultando no seu crescimento econômico e visibilidade como marca trazendo vantagem competitiva em cima das demais organizações.

Em um levantamento feito pelo Globo Esporte (2022) com os 27 principais clubes brasileiros entre séries A e B, identificaram um crescimento de 37% das receitas e uma queda de 7% das dívidas. Esse crescimento é resultado da modernização de leis aplicadas ao longo do tempo como a Lei nº 13.155/15, citada anteriormente e da modernização da gestão dos clubes.

Segundo Valente (2006) havia uma necessidade das organizações esportivas de mudança sobre sua gestão, pois a falta de profissionalismo tornaria, a longo prazo, o futebol brasileiro questionável em nível técnico. Em um levantamento divulgado pela *Ernst & Young* referente a situação financeira dos clubes brasileiros de 2012 até o ano de 2021 é evidenciado o aumento do endividamento dos clubes brasileiros (Danielli; Hazan, 2022). Os clubes cresceram gradativamente seu endividamento desde ano de 2012, tendo uma queda considerável em 2021, uma vez que, houve nesse último ano a aplicação do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) em uma série de clubes.

Tisi (2022) relata que a lei SAF tem como maior objetivo retirar clubes de situações financeiras que enfrentam ao longo dos anos, visando uma maior segurança jurídica e dando oportunidade de ter novos investimentos.

Exemplificando, o Bragantino, clube brasileiro da cidade de Bragança Paulista, interior do estado de São Paulo, conseguiu fechar contrato com a *RedBull* tornando-se um clube-empresa, o investimento ocasionou na evolução do clube. No ano de 2019, disputou a segunda divisão do brasileiro sendo campeão e subindo para

primeira divisão do ano seguinte. Em 2020 conseguiu classificação para competição continental se classificando entre os 8 melhores clubes da primeira divisão e em 2021 conseguiu o vice-campeonato continental. Em dados apurados pelo globo esporte a arrecadação do Bragantino antes de mudança de gestão ficava próxima dos 10 milhões por ano e em 2021 chegou a 300 milhões aproximadamente.

Nesse contexto, a necessidade de mudança de gestão nos clubes nacionais se faz necessária e urgente, tendo em vista, as suas crises financeiras que chegam na perto ou na casa do bilhão. Para isso, os clubes de futebol têm em sua maioria optado pela adaptação dos modelos de gestão dos clubes de futebol europeus em decorrência da experiência positiva adquirida com os anos.

Os clubes de futebol europeus, inicialmente os grandes clubes de futebol, fundamentaram o modelo SAF, esse traz uma prática de gestão empresarial forte, uma vez que transforma o clube em uma marca. Uma boa gestão empresarial aplicada resulta em alguns pontos essenciais que trazem para os clubes de futebol vantagem competitiva, esses pontos são citados pela *Sport Values* (2021):

1. Atração de patrocinadores;
2. Engajamento da torcida;
3. Inovação tecnológica;
4. Melhor desempenho da equipe;
5. Desenvolvimento econômico e social.

O *Bayern* de Munique, clube alemão de grande porte, em 2005 possuía uma dívida de 346 milhões de euros para pagar até o ano de 2030, porém com o financiamento no seu estádio a partir de recursos privados conseguiu quitar em 2014 (Globo Esporte, 2014).

No Brasil, tem-se como exemplo o clube de pequeno porte Retrô Futebol Clube Brasil fundado em 2016, que aplica uma gestão qualificada. Apesar de não ser um clube tradicional do cenário futebolístico nacional, apresenta vantagem competitiva em cima de clubes já consolidados e de tradição. Seu dono fez um investimento alto para que o clube apresentasse uma alta competitividade diante dos demais. Em entrevista ao Globo Esporte em 2019, Laércio Guerra afirma que os investimentos do clube com seu Centro de Treinamento (CT) chegam na casa dos 25 milhões de reais, que para os padrões de um clube recém-criado se torna alto. Os resultados vieram

anos depois, na primeira disputa de campeonato brasileiro da 4ª divisão acabou como melhor campanha geral no ano de 2022 conquistando 33 pontos em 14 jogos, sendo 78,6% de aproveitamento (Futebol Inteiro, 2022).

Essas novas formas de gestão de clubes trouxeram consigo novos profissionais para intermediar a evolução da instituição. Um desses novos profissionais é responsável pela coleta, tratamento e organização da informação utilizada pelos gestores no processo de tomada de decisão. Segundo Jorge e Valentim (2015, p. 3), “A informação esportiva após sua seleção, análise e agregação de valor pode transformar-se em insumo estratégico.” Esse conceito aborda a tratativa da informação como essencial para suprir toda a necessidade informacional do ambiente em que fazem parte envolvidos no processo de gestão.

Seguindo essa perspectiva, o analista de desempenho que no contexto dos clubes de futebol é um gestor da informação, é responsável pela tratativa da informação e aplicação em forma de conhecimento, transformando-se em uma peça fundamental para o sucesso do clube, visto que seu trabalho auxilia diretamente no processo de tomada de decisão dentro de um clube.

Segundo Suhre (2020), a aplicação de analista de desempenho é advinda do departamento de inteligência. Ele divide em quatro tipos de profissionais, eles atuam em pontos que refletem na montagem da equipe, desempenho da equipe e desempenho dos adversários. Eles são:

1. **Analista de desempenho (Match Analysts):** Análise técnico-tática da equipe e adversário, identificando pontos fortes e fracos, padrões de jogo como formação inicial e variação durante a partida, filmagem de jogos, edição de vídeos para transmissão de informações para comissão técnica e jogadores.
2. **Analista de mercado (Scouting):** Profissional que tem o papel de monitorar jogadores para futuras contratações, além disso seu papel é encontrar possíveis falhas na equipe para encontrar possíveis atletas que preencham aquela posição.
3. **Analistas de atletas emprestados (Loan Analysts):** Clubes emprestam muitos jogadores, com isso é interessante observar como está o desempenho deles nos novos clubes e dessa forma esse tipo de profissional observar qual poderia ser encaixado no elenco ou se ocorrerá a venda como melhor opção.

4. **Análise de dados (Data analysts):** Responsáveis pela criação de relatórios coletivos e individuais dos atletas e adversários. Eles também podem ser responsáveis pela plataforma de dados que o clube contém.

Dentro de qualquer organização o ambiente organizacional é dividido em níveis, Valentim (2010), destaca os seguintes níveis:

- **Tático:** Há um ambiente organizacional voltado para o estabelecimento de programa de ações, à elaboração de normas de procedimentos, estabelecimento de cronograma de atividades, o controle de qualidade, entre outros, desta forma o esse nível é responsável por todo controle da organização.
- **Estratégico:** Há a execução de elaboração de políticas, planos e planejamento, à tomada de decisão estratégica e ao estabelecimento de estratégias de ação a médio e longo prazo, sendo assim, todo o staff por trás de toda montagem de operacional de equipe.
- **Operacional:** Ambiente volta a execução de tarefas, no contexto de organização desportivas, seria a aplicação de todo plano elaborada e planejado feito entre os níveis citados anteriormente.

Para entender melhor, a função de um analista de desempenho, independente dos seus pontos de atuação, destaca-se que seu papel se encaixaria no **nível estratégico**. Jorge e Valentim (2016) mencionam que a utilização da informação formal dentro das organizações esportivas, quando estruturadas, podem resultar em conhecimento possibilitando compartilhamento de maneira estratégica.

A utilização da informação estruturada de forma estratégica trará para equipe conhecimento suficiente para melhorar sua tomada de decisão, dessa forma, criará uma vantagem competitiva adequada. De maneira geral, vantagem competitiva segundo Gomes e Sugano (2006) é o desenvolvimento de benefícios visando o longo prazo da organização em relação as demais.

Com base nessa perspectiva, viu-se a importância de desenvolver uma pesquisa, tendo como base organizações esportivas de pequeno porte, ou seja, clubes com pouca expressão dentro do cenário brasileiro. Diante disso, a inserção de novos profissionais, especialmente o gestor da informação, é justificada pelo

modelamento das novas gestões, que fizeram diversos clubes, fundado há poucos anos no país, ganharem vantagem competitiva em comparação aos clubes tradicionais de diferentes divisões de campeonato.

Conforme se observa, o processo de construção de modelos de gestão nas organizações desportivas no Brasil advinda de modelos europeus toma um papel de bastante relevância, uma vez que, para um departamento de gestão de informação ter notoriedade é fundamental a implementação de mudança de pensamentos e introdução de novos profissionais no fluxo de informação que influencia diretamente na tomada de decisão e conseqüentemente na evolução do clube como marca e atingimento de objetivos traçados a curto, médio e longo prazo.

A partir das discussões levantadas acima, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como a atuação do gestor da informação pode exercer impacto no desempenho de clubes de futebol de pequeno porte no Brasil?**

Diante das constantes mudanças na sociedade, a atuação de gestores da informação dentro de organizações, seja pública ou privada, convencionais ou diversificadas, como no caso dos clubes de futebol, tem se tornado cada vez mais oportuna e necessárias.

É comum o entendimento que os clubes brasileiros apresentam *déficit* na gestão e isso impacta diretamente em diversos aspectos (social, financeiro e técnico), o pensamento obsoleto sobre como gerir e estabelecer metas justifica esses pontos. Posto isso, é necessário descrever a necessidade de como uma nova gestão com mudança de pensamento traz novos profissionais para agregar valor para as organizações desportivas, uma vez que, há uma grande quantidade de informação que pode ser produzida, tratada e disseminada de forma correta para gerar vantagem competitiva.

Os analistas de desempenho atualmente simplificam e atendem uma demanda processual facilitando triagem de contratação de jogadores, implementação de sistemas de jogos adequados, impacto na tomada de decisão de jogadores e comissão, deixando mais assertivo o âmbito organizacional no contexto do futebol.

Do ponto de vista da justificativa pessoal, para a escolha desse tema, é importante salientar o fascínio do autor pelo futebol. Diante disso, foi encontrada a oportunidade de abordar como o gestor da informação pode impactar dentro da área esportiva, que apesar de não ser uma área comum na CI, há profissionais capacitados atuando. Assim, tem-se a intenção de vislumbrar como o gestor da informação, com

seu conhecimento obtido dentro da Ciência da informação, pode impactar com suas habilidades dentro clubes de futebol, sobretudo os de pequeno porte, e melhorar seu desempenho.

Diante dessas discussões, a pesquisa tem como objetivo geral: **analisar o impacto da atuação do gestor da informação no desempenho de clubes de futebol de pequeno porte no Brasil.**

Os objetivos específicos são:

- Apresentar o papel do gestor da informação nos modelos de gestão no futebol brasileiro;
- Identificar os pontos que promovem a vantagem competitiva dos clubes de pequeno porte;
- Mapear o processo de comunicação entre comissão técnica e gestor da informação (pré-jogo, durante e pós jogo/treinamento).

A pesquisa é composta por mais cinco seções, sendo as duas primeiras seções, teóricas, responsáveis por abordar sobre a evolução dos modelos de gestão dos clubes de futebol e a prática e aplicação dos profissionais da informação nos clubes de pequeno porte os (sem visibilidade nacional). Na quarta seção será o levantamento dos resultados da pesquisa, mostrando como os analistas trabalhavam nos clubes e como os clubes evoluíram diante da aplicação deles. Por fim, a quinta seção é formada pelas considerações finais onde são trazidas as conclusões sobre o impacto dos analistas de desempenho no contexto geral do clubes de pequeno porte no Brasil.

## 2 MODELOS DE GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL

A mudança nos processos de gestão tem progredido com o passar dos anos na sociedade. Segundo Robbins e Coulter (2017) na década de 1950, a preocupação com o humano dentro das organizações começou a crescer, isso resultava no desenvolvimento dos profissionais em questão de produtividade. A evolução da gestão passando pelos relacionamentos interpessoais chega em uma ideia de conceito estratégico. Coelho Junior (2003, p.3) afirma que:

A gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a serem desenvolvidos pela administração quantos às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas.

Essa afirmação contribui para o pensamento de que definir indicadores de desempenho ajuda de forma estratégica para traçar caminhos e objetivos que resultam em vantagem competitiva.

Santos (2002) afirma que a definição de estratégia auxilia na implementação de mudanças, indicando a corporação de como e quando será o acontecido. É importante salientar que além da mudança há a transformação. Conforme Santos (2002) os dois se distinguem por duas perspectivas:

- **Mudança:** Ocorre em um curto período (dois a cinco anos), tendo direcionamento para eventos externos e eventos futuros, abalando a organização de forma interna.
- **Transformação:** É ditado como uma eventualidade ocorrida num maior período (a partir de cinco anos). Dessa forma essa implementação por ser mais profunda e por mais tempo acaba atingindo a organização de forma mais precisa.

É notório identificar que décadas atrás autores de diversas áreas citavam a necessidade de organização de gestão para que as empresas não se prendam apenas a gargalos, mas enxerguem necessidade de identificar possíveis soluções para criação de vantagem competitiva em cima dos seus concorrentes. Os termos citados acima (Mudança e transformação) deveriam ser aplicados de forma mais

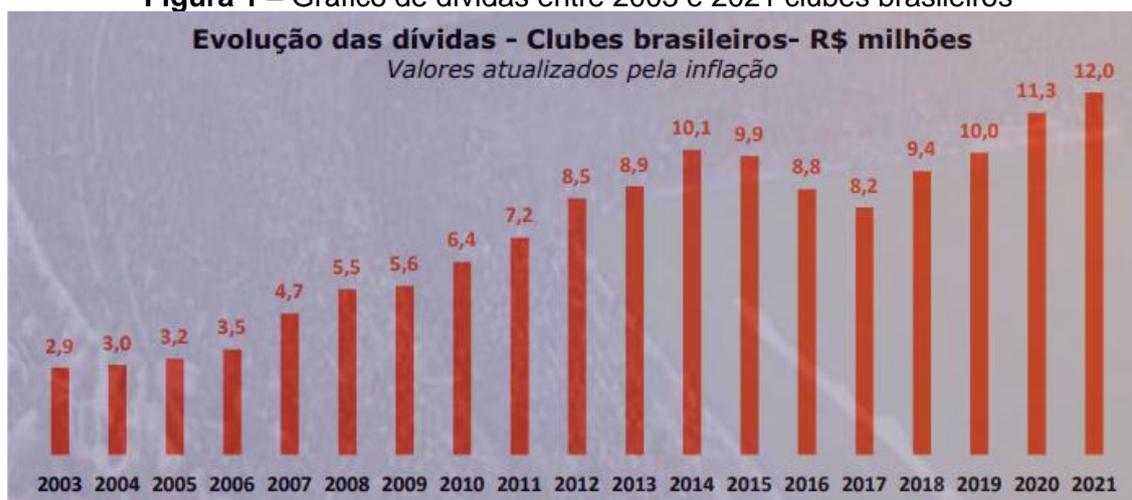
detalhada dentro dos modelos atuais de gestão que ainda estão em transição, isso tornaria os clubes mais consolidados dentro do mercado trazendo mais atratividade de investimentos privados.

Essa transição dentro dos clubes traz à tona um impasse entre o tradicionalismo e modernismo, uma vez que segundo Helal (1997 *apud* Santos, 2002) destaca que há dois lados mediante a esse tema: **a modernização**, que busca agregação de valor ao clube, tornando-o uma marca com visão de crescimento financeiro a longo prazo envolvendo torcida, estádio e visibilidade de mercado; e **o tradicionalismo**, que é vinculado a termos como “Amor à camisa”, ou seja, o clube fica vulnerável financeiramente, há uma má administração e conseqüentemente uma desorganização para competições que disputa. Esse tipo de pensamento sempre visa o curto prazo, tornar o clube a todo custo competitivo na maioria das vezes acaba dando errado, seja por fatores extracampo (salário atrasados, desentendimento entre jogadores internamente, metas não cumpridas etc.), seja por bola de neve de gestão anteriores que conseqüentemente acarreta os fatores citados anteriormente.

Os clubes profissionais brasileiros têm uma visibilidade muito grande, pelo fator de um *marketing* muito forte influenciando e criando notoriedade fora do país pelo que se foi construído no passado (venda de jogadores, títulos internacionais, visão fora do Brasil do famoso termo “país do futebol”), mas que hoje não influencia tanto pelo crescimento dos clubes europeus.

A tradicionalidade dentro dos clubes ao longo dos anos trouxe um certo descontrole em relação às gestões, uma vez que todo enfoque era em montagem de jogadores denominados bons, mas que por certas vezes não atingiam o rendimento esperado, ou pela falta de faturamento em venda de novos jogadores. Baseando-se nesse tipo de ideia de venda e fortalecimento de elenco não se havia outro tipo de abordagem para o crescimento da receita, em sua maioria resultava que o time buscava uma série de empréstimos para se manter.

Em dados divulgados pela *Sport Values* em 2022, pode-se observar um crescimento nas dívidas dos clubes entre 2003 e 2021:

**Figura 1 – Gráfico de dívidas entre 2003 e 2021 clubes brasileiros**

Fonte: Sport Values (2022).

Como apresentado na Figura 1, o processo de dívidas relacionado aos clubes brasileiros chega na casa dos 12 bilhões de reais ao longo de 18 anos. Isso é resultado da necessidade de alto gasto de elenco para se manter firme pela disputa de campeonatos, principalmente tendo em vista clubes considerados grandes, que por sua vez são os mais endividados.

Dessa forma, é possível enxergar o *déficit* de faturamento dos clubes, a evolução de dívidas dentro dos clubes traz a perspectiva da falta de que a gestão carece ao longo do tempo de infraestrutura para a organização. O modelo de gestão aplicado em diversos clubes atualmente só deixou claro que por mais que a organização tenha potencial de virar um ativo forte no mercado e ser referência no país e externamente, acaba ao longo criando uma bola de neve de dívidas que na maioria das vezes não tem saída.

Em dados extraídos no *Sport Values* (2023), o Santa Cruz Futebol Clube, time de Pernambuco, ilustra a importância da gestão profissional no contexto esportivo. Embora o clube possua um estádio valioso, sua receita é insuficiente para cobrir suas dívidas, que ultrapassam a marca de 216 milhões de reais. Conseqüentemente, a falta de uma gestão adequada limita o potencial de crescimento da organização e enfraquece sua vantagem competitiva. Essa situação evidencia a necessidade de estruturação e profissionalização na gestão de clubes esportivos, a fim de garantir sua sustentabilidade financeira e esportiva.

A Figura 2, a seguir, apresenta uma avaliação relacionada a marca dos 30 clubes mais valiosos do país, fazendo um comparativo entre 2021 e 2022.

**Figura 2 – Comparativo de valor entre 2021 e 2022**

Times	Valor Marca			Variação 2021-2022
	2022	2021	2020	
Flamengo	1.454	860	1.162	69%
Palmeiras	1.280	697	898	84%
Corinthians	829	549	680	51%
Atlético-MG	617	197	359	213%
São Paulo	551	365	478	51%
Grêmio	502	495	498	2%
Santos	435	249	272	75%
Internacional	403	322	513	25%
Athletico-PR	320	181	312	76%
Fluminense	314	222	228	41%
Botafogo	205	171	181	20%
Bahia	191	142	184	35%
Vasco da Gama	178	251	303	-29%
Fortaleza	172	84	81	106%
Cruzeiro	169	134	263	27%
Ceará	133	87	77	53%
Red Bull Bragantino	125	56	14	122%
Atlético-GO	92	44	10	109%
Coritiba	83	70	100	19%
Sport	78	43	80	84%
América-MG	54	41	44	31%
Cuiabá	49	14	12	251%
Juventude	49	17	11	191%
Chapecoense	42	10	64	317%
Goiás	39	46	92	-17%
Ponte Preta	15	18	23	-16%
Avai	15	13	29	14%
Guarani	13	10	12	36%
Náutico	11	10	13	4%
Santa Cruz	7	8	27	-12%

Fonte: Sport Values (2023).

Em uma breve análise entre a variação dos clubes, relacionado aos anos de 2021 e 2022, observam-se alguns pontos que merecem destaque. Por exemplo, no ano de 2019, a *Red Bull* investiu e firmou contrato com o Bragantino, que passou a se chamar *Red Bull Bragantino*. No primeiro ano de contrato o time subiu para elite do futebol brasileiro e logo no ano seguinte a equipe conseguiu uma vaga na competição continental (Sulamericana em 2021 e Libertadores da América em 2022). Observa-se pela Figura 2, que entre os anos de 2021 e 2022 o *RB Bragantino* foi um dos clubes que mais houve valorização, cerca de 122%. Outro exemplo importante a ser citado é o Fortaleza, o clube cearense conseguiu se firmar no cenário nacional chegando na Libertadores da América em 2022. Seu crescimento de marca foi de 106%. Infere-se que essa valorização não aconteceu apenas pela implementação de um elenco forte, mas principalmente pelos investimentos feitos na marca, ou seja, modernização do estádio, utilização de novos departamentos, *marketing* e mudança de filosofia.

O fundamental é que haja uma gestão empresarial moderna, profissionalizada, voltada a inserção do futebol na indústria do entretenimento, na qual é uma das mídias mais importantes e com capacidade de captar tantos recursos quanto os necessários para financiar a longa e caríssima série de atividades de que um time, para ser competitivo no cenário atual, necessita (Santos, 2002, p. 30).

A perspectiva de mudança de gestão traz uma filosofia diferente para as organizações esportivas, visto que, atualmente, essas organizações são vistas como empresas e não só como clubes. Os modelos europeus desenvolvidos ao passar das décadas, destacam-se pela forma que abordam o contexto fora das quatro linhas. A forma que modernizaram os estádios, priorizam torcida, buscam fazer o clube crescer dentro do mercado e de forma financeira, são aspectos que os tornam referência atualmente.

Como pode-se observar no Quadro 1, a seguir, com o passar dos anos cada país abordou o desenvolvimento dos clubes de uma forma em diferentes contextos, mas o pensamento inovador e de crescimento foi enraizado.

**Quadro 1 – Modelos de gestão de clubes europeus**

Modelos	Descrição
Modelo inglês	O modelo inglês nasce na década de 90, o chamado “ <i>Big Five</i> ” que se constitua em 5 clubes, tinham o pensamento de inovação mediante as práticas desportivas. Eles acreditavam que o esporte (futebol) teria que seguir um modelo empresarial. Inicialmente um dos clubes ( <i>Tottenham Hotspur</i> ) começou abrindo seu capital para negociação na bolsa de valores, porém não teve muito sucesso por conta de o futebol inglês sofrer grande déficit. Mas, posteriormente na década de 90 o Manchester United ganhou valorização nas suas ações. Apesar disso, os clubes tinham problemas por conta das suas torcidas que sempre dava aos clubes condições precárias mediante de atos violentos. Assim então o <i>Big Five</i> tomou a decisão da criação de uma nova liga chamada “ <i>Premier League</i> ”, ganhando valorização e dando melhores condições.

Modelos	Descrição
Modelo espanhol	Assim como o modelo inglês, o modelo espanhol foi criado a partir de dificuldades enfrentadas na década de 70. A diferença se dá por como foi iniciado. O estado determinou que clubes que eram denominados associações civis sem fins lucrativos fossem transformadas em sociedades empresárias. Mas, eles atribuíam um ponto importante, clubes que exibissem um superávit nos quatros anteriores a partir do decreto poderiam se manter como eram.
Modelo alemão	O futebol alemão desde os seus princípios valoriza bastante o seu social, partido desse pressuposto o modelo alemão é diferente dos demais. Ele é denominado “50+1”, nesse tipo de modelo 50% do clube pode ser transformado em organização empresarial tendo investimento de entidades nacionais e internacionais e os outros 50% seria para as figuras sociais do clube, que em grande maioria seriam os sócios vinculados a ele.
Modelo português	O modelo português se beneficia de um chamado Sociedade Anônima Desportiva (SAD). Esse decreto veio antes dos anos 2000 e foi atribuído com intuito de modernização dos clubes. Esse tipo de modelo surgiu criando a possibilidade do clube se tornar ou permanecer como entidade sem fins lucrativos.

**Fonte:** Adaptado de Neto (2021).

Esses diversos tipos de modelos atribuíram ao longo do tempo uma evolução e modernização aos clubes visando condições para tudo que os envolviam, tanto jogadores, *staff* e membros que trabalham lá dentro, quanto a torcedores e possíveis visitantes para ter uma experiência envolvendo aquela instituição.

Os modernos estádios e melhoria de segurança das organizações inglesas fizeram com que elas crescessem. A versatilidade dos espanhóis em flexibilizar a tomada de decisão dos dirigentes em relação a que modelo usar foi importante. O impacto que o modelo alemão traz voz aos torcedores detendo 50% das decisões do clube a eles e determinando que os investidores comprem os outros 50%, trazendo assim um modelo focado no social. E o modelo português que é bem parecido com alemão, decretando a aplicação de SAD que dá a possibilidade de o clube se tornar um clube-empresa ou se manter como uma entidade sem fins lucrativos.

Alguns clubes brasileiros estão tomando medidas em meio a suas crises diferente das demais. A alternativa de mudança é uma perspectiva de longo prazo muito mais abrangente em meio as suas dívidas que se acumulam em grande escala

ao passar dos anos. O cruzeiro é um exemplo recente de SAF com o intuito de quitação de dívidas que chega na casa de 1 bilhão de reais no final de 2022 em dados divulgados pelo Globo Esporte (2023). Mas, por outro lado, há clubes que são recém fundados e estão ganhando espaço em âmbito nacional. É comum que os clubes sejam geridos por presidentes eleitos para mandatos de dois ou três anos. No entanto, essa prática pode levar a problemas recorrentes, uma vez que o tempo de gestão é considerado insuficiente para implementar mudanças significativas e solucionar questões estruturais.

Um exemplo desse cenário é o clube pernambucano Retrô, que adota um modelo de gestão diferente. Em vez de ter um presidente eleito, o clube é gerido por um proprietário, Laércio, que detém controle absoluto sobre as decisões estratégicas.

Em entrevista concedida ao Globo Esporte em 2019, Laércio defendeu seu modelo de gestão, argumentando que a falta de continuidade nas gestões presidenciais pode resultar em um ciclo de problemas para os clubes. Segundo ele, sua posição como proprietário do Retrô permite que tome decisões estratégicas com foco no longo prazo, tendo tempo suficiente para avaliar erros e planejar soluções para alcançar seus objetivos.

Dessa forma, o modelo de gestão adotado pelo Retrô pode ser considerado uma alternativa viável para os clubes que buscam soluções estruturais duradouras e efetivas.

O ano de 2022 para o Retrô foi reflexo de um planejamento forte adquirido durante os anos, visto que, em 2019 o Retrô não fazia parte de nenhuma divisão do campeonato brasileiro, e nesse ano conseguiu fazer a melhor campanha do Campeonato Brasileiro da Série D à frente de equipes tradicionais. Segue a Figura 3, com dados da tabela do campeonato de 2022 e os dez primeiros clubes e seus respectivos aproveitamentos.

**Figura 3** – Tabela geral do Brasileiro série D 2022 (10 primeiras posições)

	CLUBE	P	J	V	E	D	GP	GC	SG	%
1º	 Retrô-PE	33	14	10	3	1	27	6	21	78.6 %
2º	 Brasiliense-DF	33	14	10	3	1	22	10	12	78.6 %
3º	 Amazonas-AM	31	14	9	4	1	37	12	25	73.8 %
4º	 Moto Club-MA	28	14	9	1	4	24	14	10	66.7 %
5º	 Rio Branco-AC	27	14	8	3	3	24	11	13	64.3 %
6º	 Caxias-RS	27	14	8	3	3	20	12	8	64.3 %
7º	 Aimoré-RS	27	14	8	3	3	17	14	3	64.3 %
8º	 São Bernardo-SP	27	14	7	6	1	13	3	10	64.3 %
9º	 Pouso Alegre-MG	26	14	7	5	2	12	9	3	61.9 %
10º	 Anápolis-GO	25	14	7	4	3	17	11	6	59.5 %

Fonte: <https://www.futebolinterior.com.br/campeonato/campeonato-brasileiro-serie-d-2022/>.

A Figura 3 apresenta o desempenho do Retrô no Campeonato Brasileiro Série D 2022, evidenciando que o clube obteve o melhor aproveitamento geral entre todos os participantes. Esse resultado sugere que o planejamento de escolha de atletas, juntamente com a comissão técnica, desempenha um papel significativo para alcançar um desempenho excelente.

Além disso, a modernização dos clubes de futebol tem enfatizado a importância de profissionais que, muitas vezes, não são amplamente reconhecidos, mas que desempenham um papel fundamental na evolução e no desempenho dos clubes diante dos desafios enfrentados ao longo do ano.

Nesse sentido, profissionais especializados em tratamento e análise de informações, como o gestor da informação, têm uma grande contribuição no processo de tomada de decisão da gestão do clube, influenciando desde as contratações até o comportamento de jogadores e comissão técnica, bem como em padrões táticos a partir da análise de dados.

### **3 A PRÁTICA E APLICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO NOS CLUBES**

Segundo Lousada (2011) a organização deve preparar sua informação de forma estratégica, caso isso não aconteça estará em desvantagem em relação a outras organizações do mesmo viés. As organizações aplicam profissionais que utilizam da informação como ponto chave para decisão, visto que departamentos ao longo do tempo foram criados para uso direto dela no cotidiano da organização.

Os profissionais da informação ao longo dos anos assumem um papel importante no desempenho técnico de uma organização a partir da análise de dados. No futebol não é diferente, o analista de desempenho tem se tornado atrativo para as tomadas de decisões de clubes.

O analista de desempenho é responsável por abastecer treinadores, jogadores e Diretoria com informações de treinos e jogos, tanto de forma individual quanto coletiva, para auxiliá-lo em suas tomadas de decisões e movimentos estratégicos com a equipe (Confederação Brasileira de Futebol, 2022).

A implementação do analista de desempenho é justificada pela evolução da gestão dos clubes, que ao longo dos anos tem investido no desenvolvimento de um departamento de análise, comandado por este profissional. Cabe destacar que, a tecnologia é outro ponto que contribui para a evolução e consolidação da área de atuação do analista de desempenho. De acordo com Shamah (2021), a tecnologia tem desempenhado um papel significativo na simplificação do processo de coleta e análise de dados. A utilização de computadores tem sido fundamental para aumentar a precisão na análise e tornou-se uma ferramenta indispensável para a coleta de informações.

A análise de desempenho no país ganha força com o passar dos anos. Segundo Canônico (2010), o anúncio de Rafael Vieira, para ser analista de desempenho da seleção brasileira trouxe visibilidade para esse cargo em clubes dentro do país. Considerando que a utilização do profissional em questão possui relevância no contexto da maior seleção do mundo, é importante destacar que o próprio Rafael Vieira argumenta que essa profissão tende a ser reservada, uma vez que o manuseio das informações tratadas e coletadas pode ser utilizado pelo adversário para influenciar decisões durante a partida.

A partir desse momento, clubes com grande poder aquisitivo começaram a contratar esses profissionais como uma possibilidade de melhoria, de modo que a contribuição deles mediante a comissão técnica e jogadores pudessem causar um impacto no pré-jogo, no durante e no pós-jogo. Além disso, existem outros profissionais englobados no clube que fazem parte dos profissionais da informação. O analista de mercado tem papel importante também para o clube, em razão de influenciar diretamente na contratação de novos jogadores.

Informações sobre os desempenhos técnico, tático e físico dos atletas e da equipe são essenciais para a fase de planejamento e durante as sessões de treino. Essas informações também são subsídios para as tomadas de decisão antes, durante e após as partidas ou provas de competição. Em função da importância em quantificar os parâmetros e variáveis potencialmente úteis para o treinamento e avaliação do desempenho desportivo, diversos sistemas para coleta e análise de dados têm sido utilizados. Esses sistemas são diferenciados em função da natureza de seus dados e da forma em que eles são analisados (Okazaki *et al.*, 2012, p. 144).

Com base nessa perspectiva, é possível compreender que a avaliação de padrões em diversos aspectos pode levar ao desenvolvimento de sistemas de análise que contribuem para o desempenho do atleta e para o planejamento do treinador. Esses sistemas de análise podem ser utilizados para identificar padrões, tendências e *insights* relevantes para aprimorar a performance do atleta e otimizar o processo de treinamento. Dessa forma, a análise de dados pode ser uma ferramenta valiosa no contexto esportivo, permitindo uma abordagem mais estratégica e eficiente na gestão do desempenho atlético.

No Quadro 2, apresentam-se as duas perspectivas de propostas por Shamah (2021) para análise comportamental e melhoria de desempenho.

**Quadro 2 – Perspectivas quantitativa e qualitativa para melhoria de desempenho**

<b>Quantitativa</b>	<b>Qualitativa</b>
Coleta de dados objetiva e sistematizada	Coleta de dados detalhada, interpretativa e subjetiva
Dados coletados através de números e estatísticas	Análise visual do comportamento observado
Apresentação de dados em tabelas, gráficos e diagramas	Descreve e qualifica o comportamento analisado

Quantitativa	Qualitativa
Observação na frequência dos acontecimentos	Observação no padrão dos acontecimentos
Analisa o resultado da ação/comportamento	Analisa o processo que resulta a ação/comportamento
Propõe um indicador para análise do desempenho	Integra um conjunto de informações na análise do desempenho

Fonte: Shamah (2021, p. 47).

Levando-se em consideração as abordagens vistas anteriormente, pode-se definir a importância das duas perspectivas. A quantitativa é de suma importância na coleta de dados, ou seja, toda parte de coleta de informações, indicadores, apresentação de gráficos, diagramas, apresentação de ações e comportamentos dos atletas. Já a parte qualitativa é vista pela filtragem desses dados, é todo processamento de ações e comportamentos, detalhamento de forma objetiva do que precisa ser exposto, com viés de melhorar o desempenho ou abordar pontos fortes do grupo/adversário. Dessa forma, toda a comissão técnica pode elaborar sistemas de jogo que variam com base nessa perspectiva qualitativa.

Shamah (2021), descreve as características desses tipos de análises para fins individuais ou coletivos. Uma delas é a análise notacional, que é descrita por Vilar *et al.* (2012 *apud* Shamah, 2021) como o método para avaliação de comportamento dos jogadores, ou seja, é uma avaliação coletiva de forma que melhore o rendimento conjunto. Há, ainda, a análise biomecânica, que detalha toda questão física dos atletas. Atualmente, o tipo de análise mais utilizado no contexto esportivo é o *Scout*, esse método se desdobra em estatísticas para avaliar o desempenho dos atletas. Segundo Okazaki *et al.* (2021, p. 145) o *Scout* é dado em duas vertentes:

1. A partir da coleta da informação melhorar o rendimento e organização coletiva e individual dos atletas nos treinos;
2. Encontrar possíveis relações de causa-efeito para antecipar possíveis problemas de desempenho.

De acordo com as informações apresentadas anteriormente, o Quadro 3 descreve todos esses métodos de análise de forma resumida.

**Quadro 3 – Tipos de análises de desempenho**

<b>Métodos</b>	<b>Características</b>
Análise Notacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descreve o comportamento dos jogadores e das equipes em diferentes momentos do jogo com fins de análise coletiva;</li> <li>• Pode ser feito com papel e lápis, além de <i>softwares</i>.</li> </ul>
Análise biomecânica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise voltada à coleta de informações relacionada ao rendimento físico do atleta, ou seja, com fins individuais;</li> <li>• Há uma comparação de desempenho relacionada a análises anteriores.</li> </ul>
<i>Scout</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza-se de métodos estatísticos e numéricos de acordo com as ações realizadas;</li> <li>• Esse tipo de análise tem perspectiva quantitativa, de forma objetiva.</li> </ul>

**Fonte:** Shamah (2021, p. 51).

Sendo assim, os métodos supracitados têm fatores relevantes para a análise de desempenho, tanto numa perspectiva tática, técnica, física e fisiológica dos jogadores, tanto quanto uma perspectiva coletiva relacionada ao grupo com intuito de melhoria relacionada à tomada de decisão e prevenção de possíveis problemas.

O Quadro 4 segmenta a diferença individual e coletiva desenvolvida por Shamah (2021):

**Quadro 4 – Análise individual e coletiva**

<b>Individual</b>	<b>Coletiva</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimentações;</li> <li>• Posicionamento dentro de campo;</li> <li>• Comportamento ofensivo e defensivo;</li> <li>• Características táticas e técnicas;</li> <li>• Interações;</li> <li>• Análise de decisões tomadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento da equipe na dinâmica ofensiva e defensiva;</li> <li>• Sistema de jogo;</li> <li>• Posicionamento coletivo;</li> <li>• Organização coletiva;</li> <li>• Estilo de jogo utilizado;</li> <li>• Características táticas coletivas aplicadas.</li> </ul>

**Fonte:** Shamah (2021, p. 53).

Ainda que citados alguns tipos de análises e ter se evidenciado a questão tática, é bem importante a avaliação individual e coletiva dos atletas relacionado ao desempenho técnico. Galatti *et al.* (2017) afirmam que os fundamentos técnicos dos atletas são de suma importância para dar desenvolvimento tático durante o jogo.

No Quadro 5, é dado pontos relacionados avaliação desse tipo de desempenho, mostrado de forma individual e coletiva:

**Quadro 5 – Avaliação técnica individual e coletiva**

Individual	Coletiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As características técnicas individuais e coletivas e qual a perna dominante;</li> <li>• Eficiência relacionada a ações (passes, finalizações, cruzamentos, domínios, desarmes, cabeceios, dribles, defesas);</li> <li>• Execução dos movimentos;</li> <li>• Fundamentos técnicos relacionados a diversidade do jogo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de passes efetuados;</li> <li>• Fundamentos técnicos coletivos;</li> <li>• Tipos de finalizações e cruzamentos;</li> <li>• Formas de desarmes de adversários.</li> </ul>

**Fonte:** Shamah (2021, p. 55).

Esse tipo de análise é importante para comissão e atletas a longo prazo. Por exemplo, na análise técnica individual é imprescindível para saber o comportamento do atleta em campo, quais suas características que vai se relacionar, em qual posição ele vai jogar, quais seus pontos positivos e negativos (nesse caso é um dos pontos em que o analista tem que se atentar para que minimize erros) e toda a questão motora na hora de execução dos movimentos. A questão coletiva é importante para saber como a equipe vai se comportar em campo, qual tipo de decisão é tomada até uma finalização ou tipo de cruzamento que é executado, qual o tipo de passe efetuado, ou seja, são passes curtos ou longos e em qual frequência são executados, quando ocorre um desarme da equipe adversária como ele ocorre e como a equipe desarmada se comporta mediante a ação. Todos esses pontos são importantes para o papel tático determinar a variedade de táticas que podem ocorrer baseado na dinâmica das partidas.

É importante, também, destacar o método de coleta de dados dos analistas. A Figura 4, apresenta as formas de observar os jogos contribuindo para as análises citadas anteriormente.

**Figura 4 – Formas de observações do jogo**



Fonte: Shamah (2021, p. 57).

É apresentado todo o processo de observação para coleta de dados e essa análise em tempo real pode ser direta ou indireta. Vale salientar que a questão indireta pode ser por fatores, como por exemplo, plataformas de *streaming* como *YouTube* ou observação ao vivo por canais de TV, ou até por coleta de informações de membros do próprio clube. A observação com manipulação do tempo é baseada em vídeos obtidos ou produzidos para analisar. O uso misto é o mais eficiente pelo fato de ser possível proporcionar maiores recursos para análise, ou seja, vai ter a observação ao vivo dos jogos e, conseqüentemente, coleta a partir de filmagem ou anotações e, posteriormente, na coleta de dados haverá uma tratativa para que sejam repassadas as informações de forma objetiva.

Esse tipo de coleta, tratamento, análise e disseminação de informações anteriormente era feita por treinadores e/ou demais membros da comissão técnica. Atualmente, pela demanda e necessidade de utilização de profissionais que atendem essas exigências, ou seja, analistas de desempenho fazem com que os demais membros da comissão não se sobrecarregassem com essa função e ajude numa tomada de decisão mais assertiva. Segundo Shamah (2021, p. 60), “o analista de desempenho é o profissional imbuído de realizar a coleta de informações oriundas de treinos e jogos”.

Essa tratativa relacionada a esses profissionais necessita da capacitação deles. Dessa forma, a qualificação e observação de comportamentos, variações de aspectos durante uma partida, e relação com jogadores e outros membros da comissão técnica tem que ser eficaz.

Esses profissionais são desmembrados com funções dentro de um departamento de análise. A Figura 5 detalha como ocorre essa divisão e como cada um atua.

**Figura 5 – Divisão do departamento de inteligência**



Fonte: Shamah (2021, p. 64).

Mediante a Figura 5, pode-se observar que a atuação desses profissionais é independente. Assim, o **analista de equipe** é responsável pela análise individual e coletiva focando pontos técnicos-táticos do próprio grupo, ele consegue definir parâmetros comportamentais de pontos positivos e negativos e táticos coletivos para equipe. O **analista de adversário** se sobrepõe a um papel parecido com o de equipe, no entanto, ele analisa de forma individual e coletiva os pontos técnicos-táticos da equipe adversária, a fim de destrinchar quais pontos fortes e fracos eles têm. Já o **analista de mercado** é responsável pela prospecção de jogadores atendendo a uma carência geralmente solicitada a partir de parâmetros definidos com o clube no qual ele trabalha, ou seja, busca no mercado opções para ocupar posição(s) desejada(s) dentro do clube.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho se classifica quanto aos meios como um estudo de caso, que buscou detalhar a atuação de profissionais da informação em clubes de futebol de pequeno porte no Brasil. Quanto aos fins é caracterizada como uma pesquisa exploratória e de abordagem qualitativa. Segundo Minayo (2002, p. 22) a pesquisa qualitativa “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”.

### 4.1 Etapas da Pesquisa

Os resultados e análise dos dados foram feitas com todo o encorpo de dados coletados com os analistas de desempenho de acordo com alguns clubes de pequeno porte do Brasil que atuaram e causaram algum tipo de impacto tanto na coleta quanto na disseminação da informação relacionada aos resultados e objetivos do clube.

A primeira parte foi identificar por meio de conversas com ex-membros de alguns clubes os analistas atuantes nos clubes de futebol nacionais, direcionando o foco para os clubes de futebol de pequeno porte. Em seguida foi feita a contatação de alguns analistas via *WhatsApp* e *e-mail*, a fim de obter informações para o desenvolvimento da pesquisa. O fato de o autor desta pesquisa ter um contato mais próximo com os analistas facilitou mais a comunicação e o desenvolvimento da pesquisa.

A segunda etapa foi a montagem de um questionário com 10 perguntas abertas (Apêndice A). O questionário foi baseado na necessidade de atender os objetivos propostos e sanar informações que foram surgindo no decorrer da pesquisa buscando entender como os clubes funcionavam/funcionam e como era/é a rotina de processamento informacional do clube, seja para entender como funcionava a comunicação com a comissão técnica, seja para saber como eram coletadas as informações durante as partidas e de que forma era disseminada no período pré-jogo, durante o jogo e pós-jogo. Além do questionário, como forma complementar, foi levantado também como pergunta via *WhatsApp* qual a formação acadêmica ou curso de especialização que os dois analistas possuíam.

Para a escolha do *corpus* de pesquisa, foi elencado como critério a escolha de profissionais que atuaram/atuam em clubes de futebol de pequeno porte no Brasil. Desse recorte, foram selecionados quatro analistas de desempenho que se enquadraram no critério para responder ao questionário, no entanto apenas dois se dispuseram a responder ao questionário. Dessa forma, a pesquisa foi construída a partir das respostas de dois analistas de desempenho com atuação em clubes de futebol de pequeno porte nacionais.

Vale ressaltar que nas respostas do questionário os analistas de desempenho respondentes não são identificados preservando suas identidades, assim não foi necessário submeter o questionário ao conselho de ética da Universidade Federal de Pernambuco.

#### **4.2 Coleta e análise dos dados**

Os dados coletados, a partir do Formulários *Google*, foram separados e destrinchados individualmente para obter o máximo de informações que pudessem atender aos objetivos da pesquisa. Em seguida, foram inseridos no Planilhas *Google* para facilitar as análises.

A partir dos dados tratados, as análises foram feitas mediante um comparativo baseando-se no objetivo da temporada do clube; os resultados no final dessa temporada; como era feita a comunicação entre o analista de desempenho, jogadores e comissão técnica; e se ela foi assimilada da melhor forma e se seu impacto foi positivo ou negativo de forma geral, buscando sempre um paralelo com os objetivos propostos por esta pesquisa.

Foram levantados dados de análises técnicas, dados estatísticos dos clubes da temporada em que o analista participou. Foram avaliados três clubes relacionados aos trabalhos dos analistas participantes desta pesquisa mostrando a variação de resultados correlacionado aos objetivos dos clubes na temporada. Os clubes foram escolhidos por alguns pontos específicos:

1. São clubes novos no cenário nacional;
2. Clubes que não tem relevância nacional (torcida, visibilidade, marca);
3. Pouca prática de departamento de inteligência.

Esses pontos levantados reforçam a necessidade da utilização de um gestor da informação. Os clubes citados têm pouco tempo de existência, pouca visibilidade nacional, ou seja, pouca torcida, pouca busca por patrocínio que seja vantajoso financeiramente e pouco trabalho da marca.

Lembrando que todos os clubes citados estão em crescimento e se desenvolvendo a partir de uma boa gestão aplicada, isso impacta diretamente na vantagem competitiva a frente de clubes mais tradicionais no futebol nacional.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Será apresentado nessa seção toda dinâmica de trabalho dos analistas de desempenho que responderam ao questionário, apresentando suas perspectivas por temporada, dinâmica interna e avaliação dos objetivos de forma que mostre os resultados da equipe em alguns cenários.

Todo levantamento foi realizado a partir de formulários, levantamentos estatísticos da resolução de resultados da equipe no ano que serão referidos. Antes de tudo, é importante ressaltar que os clubes que os dois analistas de desempenho trabalharam têm formatos já citados anteriormente. Alguns são SAF's e outros clubes tradicionais.

### 5.1 Resultado da Avaliação com os Analistas de Desempenho

Por meio das respostas do questionário e conversas por meio de troca de mensagens, por *e-mail* e *WhatsApp*, levantaram-se pontos para entendimento da dinâmica dos analistas de desempenho com os clubes. É possível entender a abordagem feita com cada um e suas respostas que serviram para atender os objetivos propostos por esta pesquisa. As perguntas e respostas destinadas a essa seção será:

1. Qual era o método de contato com treinador e atletas? De que forma as informações eram passadas?
2. De que forma essas informações eram tratadas e disseminadas?
3. Na sua concepção, toda informação coletada e disseminada era absorvida por quem recebia? Se sim, exemplifique de forma detalhada.
4. Acredita que os resultados tinham influência sua na tomada de decisão de todos?
5. Qual o ciclo de disseminação da informação? Era diário? Semanal? quem recebia e como recebia?
6. Qual suas formações acadêmicas e cursos relacionados a análise de desempenho.
7. Quais seus tipos de formação acadêmica e na área da análise de desempenho?

Segundo Correia, Silva e Scaglia (2021), o analista de desempenho, apesar de problemas como restrições de orçamento e problemas administrativos, é uma figura que traz consolidação para um rendimento mais eficaz no futebol brasileiro.

A primeira pergunta feita aos dois analistas trouxe respostas parecidas, resultando em dinâmicas semelhantes. O meio de comunicação entre os analistas, comissão técnica e atletas era muito acessível, sendo assim, eram feitas reuniões diárias, semanais e palestras pré-jogo para compartilhar toda a informação importante coletada.

O Analista 1 aponta que:

- A maneira como as informações eram compartilhadas com os atletas e comissão varia de acordo com cada clube e país, tendo em vista que cada ambiente tem a sua cultura. Mas, na maior parte dos clubes, as informações são passadas individualmente através de aplicativos (Atleta recebe no seu celular/*tablet*) e/ou reuniões coletivas.

O Analista 2 aponta que:

- Em todos os clubes que passou obteve muito acesso aos atletas em trabalho direto com o treinador, sempre eram passadas a partir da plataforma de *Scout* chamada *Wyscout*, as informações dos adversários e sobre os próximos jogos, além das informações do próprio elenco, tanto de forma coletiva quanto individual.

Posteriormente foi perguntado qual a metodologia de tratamento e disseminação para os membros do clube. Em resposta foi obtida duas perspectivas:

O Analista 1 determinou que sua análise era dividida da seguinte forma:

1. Análise coletiva com seus respectivos pontos negativos e positivos;
2. Análise individual com seus respectivos pontos negativos e positivos;
3. Análise do adversário com determinação de padrão de jogo, jogadas ensaiadas, características individuais e coletivas.

Todo levantamento era feito uma divisão entre dado quantitativo e qualitativo, por meio de apresentações em *PowerPoint*, gráficos, listas, vídeos e relatórios.

No Quadro 6, o Analista 2 buscou informar como a informação era tratada e disseminada.

**Quadro 6 – Ciclo informacional de coleta, tratamento e disseminação**

Coleta e Tratamento	Disseminação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeo gravados ao decorrer das partidas ou coletado em transmissões feitas e gravadas;</li> <li>• Plataformas de Análise;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>PowerPoint</i>;</li> <li>• <i>Word</i>;</li> <li>• Fotos e vídeos enviados por <i>e-mail</i> ou apresentado pessoalmente;</li> <li>• Relatórios;</li> <li>• Gráficos no <i>Excel</i>;</li> <li>• Conversas em reuniões periódicas.</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

Foi fundamental explorar dos analistas o resultado da terceira pergunta em relação à efetividade na comunicação das informações para atletas e comissão técnica. O uso da informação para obter vantagem competitiva ainda é algo novo no meio dos clubes de pequeno porte e aos poucos há a implementação de profissionais que tratam dela, não é comum para alguns atletas o estudo para melhoria de alta performance, por isso os dois analistas enfatizaram que:

- O Analista 1 destacou a importância de reuniões prévias com a equipe da comissão técnica para selecionar as informações mais relevantes antes de compartilhá-las com os atletas, visando garantir uma comunicação clara e direcionada. Além disso, as informações para os atletas eram repassadas via *notebook* ou *tablet*, uma vez que o uso de aparelho celular poderia influenciar diretamente na absorção da informação caso houvesse qualquer desvio de atenção baseado em coisas externas (Ligações, mensagens ou notificações).
- O Analista 2 enfatizou a importância do acompanhamento constante com os envolvidos, permitindo identificar ajustes necessários na forma

de transmitir as informações, especialmente para atletas com diferentes níveis de adaptação, como aqueles com dificuldades de leitura. Alguns atletas abordam o departamento de inteligência para obter conteúdo, debater sobre informações compartilhadas ou solicitar uma análise individual mais detalhada.

Ambos os analistas compartilharam o comprometimento em melhorar a compreensão e assimilação das informações, proporcionando uma base sólida para o processo de tomada de decisão no contexto esportivo.

Os analistas desempenharam um papel relevante nos resultados e no processo de tomada de decisão no contexto esportivo no qual estavam atuando. A quarta pergunta feita resultou nas seguintes respostas:

- O Analista 1 determinou que sua atuação se mostrou significativa não apenas na preparação semanal da equipe, mas também durante as leituras e observações durante as partidas.
- O Analista 2 acredita que o processo de tomada de decisão dos atletas se passa pela escolha de alternativa que ele determina como CHA (conhecimento, habilidade e atitude), ele desenvolvia o conhecimento dos atletas, seja por levantamento de informação da equipe adversária ou ajuste de pontos individuais que são fortes ou precisam ser trabalhados melhor, isso influencia diretamente na tomada de decisão durante o jogo.

Essa preparação detalhada permitiu que os atletas enfrentassem as adversidades com maior confiança. Contudo, é importante ressaltar que, apesar da sua influência, a decisão final sempre cabe ao líder da equipe (o treinador), que baseou suas escolhas nas informações fornecidas pelos analistas e em sua própria experiência. Assim, os analistas foram um pilar fundamental no processo de tomada de decisão, mas a decisão final é atribuída pelo treinador.

A quinta pergunta era baseada no ciclo de informação, foram estabelecidas duas perspectivas, em resumo será apresentado como os dois se comunicavam com toda a equipe e comissão.

O Analista 1 definiu sua comunicação da seguinte forma:

- **Comissão técnica:** As informações eram compartilhadas diariamente, pois era essencial que estivesse constantemente ciente dos pontos positivos e negativos do próprio elenco, além de obter informações sobre a equipe adversária. Isso garantia que estivessem bem-preparados e atualizados para enfrentar os desafios do jogo com conhecimento abrangente, permitindo uma tomada de decisão mais informada e estratégica.
- **Equipe:** Uma abordagem de compartilhamento de informações em diferentes momentos da semana. Inicialmente, no início da semana, reuniam-se para apresentar e discutir análises dos jogos anteriores, enfatizando os pontos positivos e identificando erros a serem corrigidos. Posteriormente, durante a palestra de concentração no pré-jogo, compartilhavam a análise detalhada do adversário. Além disso, durante os treinamentos ao longo da semana, também eram apresentadas análises individuais para os atletas, abordando informações importantes sobre o adversário ou fornecendo correções para eventuais erros identificados durante os treinos. Essa prática visava maximizar a compreensão e o desempenho da equipe durante as partidas e treinamentos.

O Analista 2 detalhou mais a rotina diária dividindo por dias, apesar de mudar a dinâmica de clube para clube, ele tomou como parâmetro jogos que geralmente acontecem no final de semana. Os pontos citados são:

- Segunda-feira: Envio de relatório resumindo sobre o próximo adversário e sobre como foi o desempenho da equipe no jogo acontecido anteriormente;
- Terça-feira: Passar as informações de estatísticas ou dados colhidos na partida para melhorar pontos negativos;
- Quarta-feira: Apresentação por completo do adversário para o treinador;
- Quinta-feira: Ficava à disposição para informações de montagens estratégicas do treinador;
- Sexta-feira: Montagem de material para o pré-jogo;

- Sábado: Apresentação do adversário para conhecimento dos atletas e envio do material completo individual dos adversários;
- Domingo: Fazer a coleta de dados da partida, com aplicativo ou à mão, com tabela de dados do jogo.

Esse tipo de informação pode ser exemplificado na figura a seguir:



**Fonte:** Relatório tático do Analista 2.

Como pode-se ver, um modelo de análise de tática do adversário, ou seja, qual o tipo de formação que o time tem, quais as posições de cada jogador, quais os jogadores mais utilizados e gols prós e contras.

Um ponto a salientar fora do formulário foi a questão da formação acadêmica e profissional, ou seja, como é sua base de construção para tornar-se um analista de desempenho. Os dois analistas listaram suas formações:

**Quadro 7 –Formação acadêmica dos analistas**

Analista 1	Analista 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade do futebol – Análise de desempenho;</li> <li>• Ricardo Pombos Sales – Análise Técnica e Tática;</li> <li>• UNIBRA – 8º Licenciatura e bacharelado em educação física;</li> <li>• Portugal <i>Football School</i> – Formação inicial de dirigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The 360 – Curso de <i>scout</i>;</li> <li>• CBF – Curso de análise de desempenho;</li> <li>• UEFA – Licença C de treinador de futebol;</li> <li>• Estácio – Gestão de pessoas.</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

Percebe-se pelo Quadro 7 que nenhum dos analistas participantes da pesquisa possuem formação acadêmica nas áreas que trabalham com a informação, mas especificamente a CI, biblioteconomia ou gestão da informação, sendo esta última, uma área que contribuiria muito na atuação do analista de desempenho, sobretudo nos processos de gestão e análises de informação. Mas, vale ressaltar que mesmo não possuindo formação nessas áreas específicas fica perceptível por meio das informações coletadas que esses analistas acabam tomando decisões utilizando conhecimentos que são estudados nos cursos de gestão da informação, mesmo não tendo formação nessa área. A prática profissional e as especializações feitas por cada analista são capazes de lhe proporcionar tais habilidades.

As perguntas acima definem o papel do analista dentro do clube, a construção de recursos para levantamento informacional traz à equipe uma vantagem competitiva que é imposta a partir do entendimento dos demais membros da equipe. O uso de ferramentas como *Wyscout*, planilhas, *PowerPoint*, *Word* e aplicativos que o próprio clube desenvolve para o uso da informação é essencial, uma vez que facilita de forma didática o levantamento de pontos da própria equipe, ou seja, problemas e/ou pontos fortes que devem ser utilizados ou os pontos positivos e negativos da equipe adversária. Além disso, é importante levantar que ambos citaram que foi a primeira vez do uso do departamento de inteligência aplicado no clube, ou seja, em muitos desses clubes houve um primeiro contato com análise de desempenho a partir dos analistas de desempenho.

Na subseção a seguir, foi realizado um mapeamento de processo de como as análises impactaram diretamente no desenvolvimento do resultado contra alguns

times a partir de levantamento de dados colaborando em aspectos positivos com o uso da informação que foi coletada, tratada e disseminada para obter os resultados de forma significativa.

## **5.2 Clubes trabalhados**

A construção desse tópico é feita a partir das respostas dos analistas para as seguintes perguntas:

1. Em quais clubes você trabalhou?
2. Qual era o formato dos clubes?
3. Qual era o objetivo do clube na temporada?
4. O objetivo foi alcançado no fim da temporada?

A partir dessa perspectiva, será discutido o impacto causado em alguns clubes nos quais eles atuaram, assim faremos um levantamento estatístico do clube correlacionando com conteúdo coletado dos analistas. É importante ressaltar que, embora esses clubes possam ter realizado um trabalho consistente, isso não garante necessariamente o alcance dos objetivos finais da temporada. No entanto, durante o percurso, eles obtiveram resultados significativos em pontos específicos diante de equipes consideradas melhores, dessa forma será citado, em alguns casos, o impacto do analista de desempenho em algumas partidas.

Alguns clubes foram citados pelos analistas e denominaram quais se classificavam como SAF ou clubes tradicionais. Será evidenciado como aplicavam o uso da informação a partir de ferramentas e conhecimento para gerar vantagem competitiva em cima de clubes melhores.

Os dois analistas mencionaram os times com os quais trabalharam, juntamente com os respectivos anos de suas contribuições. É relevante ressaltar que a inclusão desses profissionais nos quadros técnicos de muitos clubes marcou uma estreia, especialmente considerando que esses clubes frequentemente participam de competições de menor expressão no âmbito nacional. Essa circunstância enfatiza a importância da adoção desse tipo de expertise no contexto esportivo cotidiano para obter vantagem competitiva. O detalhamento dos clubes nos quais os analistas atuaram, separados por anos, é abordado abaixo no Quadro 8.

**Quadro 8 – Clubes que trabalharam**

Analista 1	Analista 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afogados da Ingazeira-PE (2018, 2019 e 2020)</li> <li>• Retrô FC Brasil (2019)</li> <li>• Crato Esporte Clube (2020)</li> <li>• Central Sport Club (2021)</li> <li>• Parnahyba Sport Club (2021)</li> <li>• Clube Atlético Torres Brasil (2022)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flamengo de Arcoverde PE (2018, 2022)</li> <li>• Decisão-PE (2019, 2020)</li> <li>• Ferroviário-CE (2020)</li> <li>• Botafogo-PB (2021)</li> <li>• Altos-PI (2021)</li> <li>• Central (2023)</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

É pertinente ressaltar que ambos foram um dos primeiros profissionais da informação dentro da estrutura de seus respectivos clubes. Esse fato evidencia-se de maneira notória como, ao longo do tempo, a incorporação desses profissionais especializados têm adquirido uma importância crucial para impulsionar o progresso dos clubes ao longo das diferentes temporadas. Mediante a análise subsequente, constatou-se que alguns desses clubes foram criados há pouco tempo, o que reforça a relevância da implementação criteriosa de estratégias gerenciais voltadas para a inclusão de novos profissionais, estendendo-se não apenas à comissão técnica e atletas. Essa abordagem potencializa uma possível vantagem competitiva a esses clubes em relação às instituições de natureza mais tradicional.

Frente à segunda pergunta, os analistas relataram a configuração organizacional dos clubes durante o período de suas respectivas passagens:

- O Analista 1 enfatizou que o Retrô Brasil e o Clube Atlético Torres Brasil adotam a estrutura de clube-empresa, enquanto os demais se caracterizam como clubes tradicionais.
- O Analista 2 citou o Flamengo de Arcoverde – PE, no qual teve duas passagens, se tornou SAF no ano de 2022, enquanto os demais se caracterizam como clubes tradicionais.

A terceira pergunta para os analistas era entender quais os objetivos do clube para temporada, no Quadro 9 veremos qual o objetivo da temporada para cada equipe:

**Quadro 9 – Objetivo da temporada para cada equipe**

<b>Analista 1</b>	<b>Analista 2</b>
<p>Afogados da Ingazeira-PE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018 – Acesso a divisão superior estadual;</li> <li>• 2019 – Classificação em uma boa posição para conquistar vaga direta para série D;</li> <li>• 2020 – Classificação em uma boa posição para conquistar vaga para copa do nordeste, copa do Brasil e luta por acesso a série C.</li> </ul>	<p>Flamengo de Arcoverde-PE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2022 – Campeão série A2 do pernambucano e subir de divisão;</li> </ul>
<p>Retrô Brasil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019 - Campeão estadual do pernambucano A2, que consequentemente dava acesso ao A1.</li> </ul>	<p>Decisão-PE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019 - Campeão estadual A2 e subir de divisão</li> </ul>
<p>Crato Esporte Clube</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2020 – Conquista do acesso do A2 do campeonato cearense para A1.</li> </ul>	<p>Ferrovário-CE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2020 – Subir de divisão</li> </ul>
<p>Central Sport Club</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2021 – Classificação em boa posição visando vagas na copa do nordeste, copa do Brasil e série D.</li> </ul>	<p>Botafogo-PB</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2021 – Campeão copa do nordeste</li> </ul>
<p>Parnahyba Sport Club</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2021 – Campeão estadual para garantir vaga na copa do nordeste, copa do Brasil e série D.</li> </ul>	<p>Altos-PI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2021 – Campeão estadual</li> </ul>
<p>Clube Atlético Torres Brasil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2022 – Campeão estadual da série A2 do campeonato pernambucano para garantir acesso ao A1.</li> </ul>	<p>Central-PE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2023 - Se manter na 1ª divisão do PE</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

A partir da análise desse cenário, foi possível compreender os propósitos de cada clube ao longo do ano. Algumas dessas agremiações estabelecem mais de um objetivo. Por exemplo, no ano de 2019, o Retrô atribuiu prioridade à conquista do título no campeonato, o que resultou em um objetivo secundário, a promoção de divisão. Clubes com recursos financeiros mais limitados frequentemente delineiam metas que podem ser interpretadas como menos ambiciosas. Isso pode ser ilustrado pelo

Central-PE, um clube que o Analista 2 trabalhou no ano de 2023, o qual estabeleceu como meta a manter-se na série A1 do Campeonato Pernambucano.

Com os levantamentos citados, o Quadro 10 evidencia a última pergunta destacada no início desta seção relacionada ao alcance dos objetivos dos analistas nos clubes, destacando se esses objetivos foram alcançados ou não foram alcançados.

**Quadro 10 – Objetivos dos clubes**

<b>Analista 1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Analista 2</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Afogados da Ingazeira (2018)</b>	Alcançado	<b>Flamengo de Arcoverde (2022)</b>	Não alcançado
<b>Afogados da Ingazeira (2019)</b>	Alcançado	<b>Decisão-PE (2019)</b>	Alcançado
<b>Afogados da Ingazeira (2020)</b>	Não Alcançado	<b>Ferrovário-CE (2020)</b>	Não alcançado
<b>Retrô Brasil (2019)</b>	Alcançado	<b>Botafogo-PB (2021)</b>	Não alcançado
<b>Crato Esporte Clube (2020.2)</b>	Alcançado	<b>Altos-PI (2021)</b>	Alcançado
<b>Central Sport Club (2021)</b>	Não alcançado	<b>Central (2023)</b>	Alcançado
<b>Parnahyba Sport Club (2021)</b>	Não alcançado	---	---
<b>Clube Atlético Torres Brasil (2022)</b>	Não alcançado	----	---

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

A estratégia dos clubes em relação aos seus objetivos é frequentemente orientada a buscar um desempenho máximo, mesmo quando enfrentam restrições. O Analista 2, em diálogos conduzidos pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*, destacou que a determinação de metas ambiciosas está ancorada na sua capacidade organizacional, mesmo diante de desafios como não possuir a folha salarial mais elevada no campeonato ou uma infraestrutura exuberante.

Um exemplo ilustrativo dessa abordagem é observado no caso do Ferrovário-CE no ano de 2020. Apesar de ser considerado um clube tradicional no contexto do futebol brasileiro pelo seu tempo de existência, o Ferrovário não detinha a mesma influência que outros participantes da competição daquele ano. Apesar das limitações

financeiras em comparação com alguns concorrentes, o clube demonstrou a capacidade de se posicionar como um competidor intermediário, pois no ano anterior fez uma boa campanha, ficando na 5ª colocação, sendo o primeiro time fora da zona de classificação. Almejando a ascensão para uma divisão superior, esse exemplo evidencia que no cenário futebolístico nem sempre o favoritismo em termos de qualidade ou recursos financeiros resulta em vitórias. A determinação organizacional e as dinâmicas da competição podem nivelar o campo de jogo, permitindo que clubes com recursos mais modestos alcancem conquistas notáveis por aplicação estratégica da informação.

### **5.2.1 Mapeamento do processo de comunicação e disseminação da informação nos clubes trabalhados**

O próximo aspecto a ser abordado será a correlação entre os analistas de desempenho em um cenário de mapeamento do seu processo na tratativa e disseminação da informação. É essencial ressaltar que a análise realizada por esses profissionais pode influenciar diretamente nos objetivos da equipe em comparação com seus adversários, ainda assim, não significa que a equipe não vai errar, porém estará ciente de como o adversário funcionará.

No ano de 2019, o clube Afogados da Ingazeira enfrentaria o Central na 5ª rodada do Campeonato Pernambucano. Esse confronto foi direto, ou seja, ambos os times tinham perspectivas semelhantes em relação ao campeonato e, devido ao caráter de jogo único, a vitória seria crucial para os dois lados. O time visitante neste evento era o Afogados da Ingazeira, tornando necessário obter pontos contra o Central, seja por meio de uma vitória ou de um empate. Através da análise das informações compartilhadas por meio de *e-mails*, é possível identificar os seguintes pontos que devem ser considerados na avaliação de correlações:

- Coleta de dados na plataforma *Wyscout*;<sup>1</sup>
- Relatório sobre movimentação defensiva e ofensiva;
- Resumo da análise de adversário.

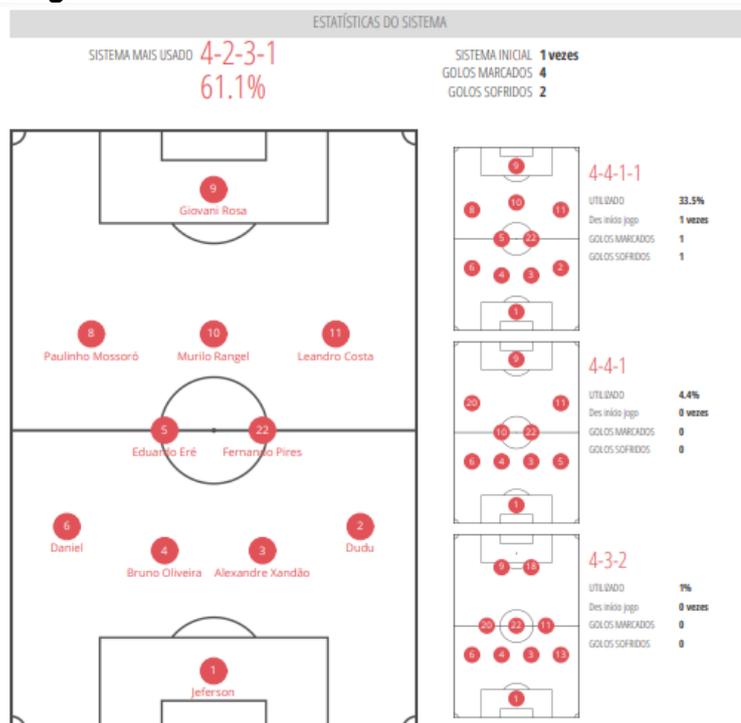
---

<sup>1</sup> Plataforma *Wyscout* é uma ferramenta utilizada por membros de uma organização com propósito de coleta de dados a partir de levantamento estatístico.

De acordo com os analistas, havia a necessidade de utilizar plataformas de análise para obter informações mais detalhadas sobre os adversários, nesse contexto, os dois analistas tinham acesso ao *Wyscout*. O autor obteve acesso a um relatório proveniente dessa plataforma via troca de mensagens por *e-mail*, e foi possível observar diversas informações de forma detalhada que foram posteriormente tratadas e sintetizadas para exposição.

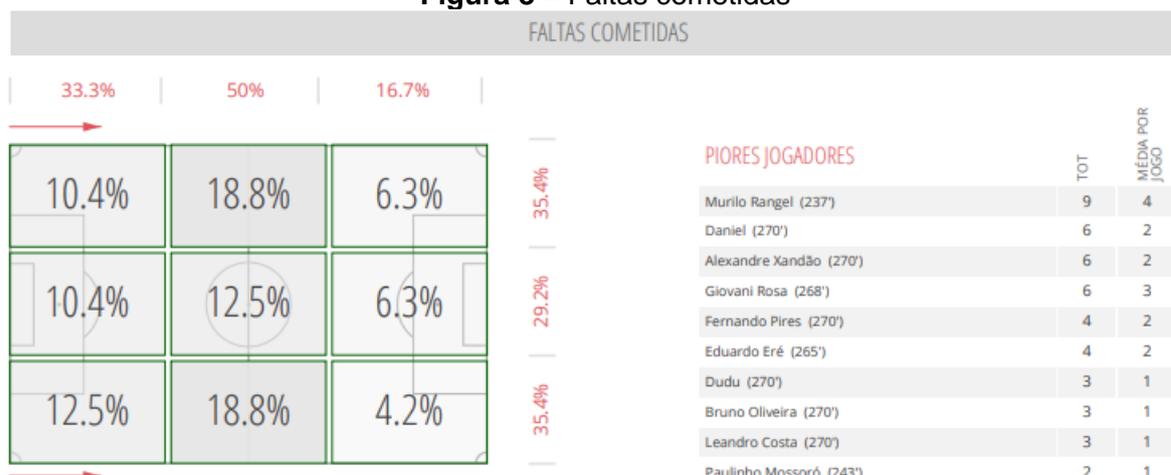
Na plataforma, foi observado dados do Central referente a três jogos anteriores ao que aconteceu com o Afogados da Ingazeira. De acordo com a Figura 7, é possível identificar qual o sistema tático mais utilizado inicialmente e qual a variação ao decorrer da partida.

**Figura 7 – Estatística do sistema tático do Central-PE**



Fonte: Relatório analista 1 (2019)

A partir da abordagem de sistema tático, o Analista 1 conseguiu observar também pontos fortes e fracos como é evidenciado nas Figuras 8 e 9 respectivamente.

**Figura 8 – Faltas cometidas**

Fonte: Relatório analista 1 (2019)

Foi observado uma fragilidade muito grande nas laterais e meio campo de acordo com a estatística de falta de 18.8% do lado esquerdo e direito.

**Figura 9 – Cruzamentos**

Fonte: Relatório analista 1 (2019).

Um dos pontos fortes que foi relatado é a bola aérea, a utilização da ponta do campo utilizando os dois laterais Dudu e Daniel e o meio Murilo Rangel.

A partir da coleta de dados que delineou alguns dos pontos mencionados anteriormente, é realizada pelos analistas a análise em vídeo para compreender visualmente o funcionamento da equipe adversária. Conforme discutido pelos analistas em conversas complementares em ligações pelo *WhatsApp*, a análise por meio de vídeo é uma das etapas mais significativas. Nela, é avaliado o jogo na sua

totalidade, ou seja, a informação é apresentada de forma integral e posteriormente é processada para a elaboração dos relatórios.

Os relatórios são apresentados tanto em arquivos em formato de planilhas quanto em documentos no *Word*, além de serem elaborados em apresentações no *PowerPoint* que geralmente são apresentadas no pré-jogo. A Figura 10, retrata um exemplo de relatório que é passado para comissão técnica sobre o adversário descrevendo todos os pontos de atuação com a bola e sem a bola que foram analisados durante a semana com o levantamento das partidas passadas.

**Figura 10 – Relatório na ferramenta Excel**

Formação sem a bola	Formação com a bola	Batedores de faltas	Características da batida
<b>1 - 4 - 1 - 4 - 1</b>	<b>1 - 4 - 3 - 3</b>	10 – Murilo Rangel ou 8 – Paulinho Mossoró	Com bolas lançadas na área e sempre na primeira trave do local da falta
<b>Transição Defensiva:</b>		<b>Transição Ofensiva:</b>	
Linhas antes do meio de campo.	Com os laterais apoiando aos meio campo e o 5 – Eduardo Eré descendo	Reservas	
Linha defensiva perto da grande area.	Saídas com os volantes 5 – Eduardo Eré e 7 - Fernando Pires	Tom - GOL	
Com o volante 5 – Eduardo Eré entre as linhas defensiva e de meio	Toques de bolas pelo meio com as infiltrações dos pontas	Genesis - ATA	
Apoio dos laterais aos botes dos pontas	9 – Giovani Rosa características de pivô e vem em busca de bolas no meio	Leanderson - LAD	
		Janielson - ZAD	
		Luiz Guilherme - MEC	
		Caique - ATA	
		Wendel - LAE	
		George - VOL	
		Renan Teixeira - VOL	
<b>Fase Defensiva:</b>		<b>Transição Defensiva:</b>	
Defesa baixa com linhas defensivas na grande area	Procuram primeiro o ataque das bolas para contra ataque	Batedores de escanteios	
Volantes como homens de primeira bola	Sempre com os volantes atrás da bolas pra compactação da defesa	10 – Murilo Rangel ou 8 – Paulinho Mossoró	
volantes na frente da area			
<b>Pontos Fortes:</b>		<b>Pontos Fracos:</b>	
chutes e cruzamentos de fora da area	Defesa frágil nas costas dos laterais	Características dos escanteios	
toque de bolas entre o meio campo	Fraqueza também nas costas da linha de meio campo onde só o volante 5 – Eduardo Eré para esses bote	Com bolas lançadas na área e sempre na primeira trave do local da falta. Do lado direito o 8 - Paulinho e do esquerdo 10 - Murilo	
Bolas enviadas do camisa 10			

**Fonte:** Relatório analista 1 (2019)

Além de utilização de planilhas para compartilhar as informações com a comissão, ainda são feitos relatórios descritivos das movimentações defensivas e ofensivas do adversário. De acordo com o a síntese de um relatório do Analista 1, consegue-se ver as informações que vão para os membros da comissão e atletas, destacadas no Quadro 11:

**Quadro 11 – Análise de movimentação defensiva**

<b>Defensiva (Variação)</b> <b>1-4-4-2 e 1-4-2-4</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<p>O sistema defensivo do Central começa do ataque. Os atacantes e meias pressionam a saída de bola do adversário, fecham bem as linhas de passe e forçam chutões e erros de passe do adversário. A recomposição é rápida, os volantes fecham bem a cabeça da área, mas em muitas vezes essa pressão no campo de ataque deixa espaços entre os meias e zagueiros. No geral o sistema defensivo do Central levou 4 gols em 4 jogos, no entanto, a equipe permanece invicta em 2019 com 4 jogos 3 vitórias e 1 empate.</p>	<p>Marcação alta; fecham bem as linhas de passe; apresentam qualidade nas bolas aéreas.</p>	<p>Desorganização na transição defensiva; Espaço entra os zagueiros e meias.</p>

**Fonte:** Analista 1 (2019).

A análise feita pelo Analista 1 no Quadro 12 é baseada na movimentação defensiva do central mediante aos dados coletados na Plataforma *Wyscout* e avaliação em vídeo das partidas. Com isso, foi levantado toda variação de formação defensiva que foi determinada em 1-4-3-3 e 1-4-2-4 sendo uma equipe que inicia nos atacantes uma marcação alta fechando a linha de passe para forçar o time adversário a rifar a bola da defesa, dessa forma essa seria um ponto forte da equipe. Como ponto fraco, a equipe traz uma desorganização na transição defensiva, tendo muito espaço entre a linha de meias e os zagueiros.

**Quadro 12 – Análise de movimentação ofensiva**

<b>Ofensiva(variação) 1-4-3-3 e 1-4-2-4</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<p>O Central é um time bastante ofensivo e rápido, os meias buscam triangulações rápidas e passagens pela lateral do campo. É um time que apresenta contra-ataque muito rápido e objetividade. Apesar dos atacantes não serem relativamente altos, o ataque do Central apresentou força nas bolas aéreas. Cruzamentos alternados no primeiro e segundo pau e chegada dos meias na grande área. O meia Murilo Rangel demonstrou muita técnica nas cobranças de falta próximo a baliza e escanteios.</p>	<p>Troca de passes e velocidade pelas laterais; contra-ataque rápido e objetivo; Cruzamentos; Murilo Rangel nas bolas paradas.</p>	<p>Erros de cruzamentos; Espaços para contra-ataque no sistema defensivo.</p>

**Fonte:** Analista 1 (2019)

A análise destacou os pontos fracos e fortes para se adaptar ao jogo. A partida terminou em empate, que foi mais vantajoso para o Afogados da Ingazeira, pois a partida foi fora de casa e o Central tinha um time melhor, mesmo que ambos buscassem a mesma meta, a classificação para campeonatos nacionais.

Foi destacado pontos na partida que foram lidos de forma correta e que impactaram diretamente no resultado da partida. A maioria dos lances de perigos do Central vinha realmente de cruzamentos na área utilizando seu meia Murilo Rangel e laterais, tanto que o lance de gol (que foi de pênalti) sai de uma bola cruzada na área como podemos ver na Figura 11:

**Figura 11 – Lance do pênalti**

**Fonte:** <https://www.youtube.com/watch?v=wjoYI6QTUss>.

A análise realizada se confirmou no desenrolar da partida, mesmo sem ter sido prevenida nesse lance. Mesmo com uma análise cuidadosa dos cenários de jogo, é inegável que certos eventos ocorram eventualmente. Dominar a habilidade de neutralizar esse ponto forte da equipe adversária representa a abordagem ideal, o que possibilita uma minimização máxima desses eventos.

Outro ponto observado foi a postura do time sem a bola como foi passada para comissão técnica, uma defesa baixa com linhas defensivas na grande área, além disso há um volante na entrada da área como homem de primeira bola e o lance nasce em um dos maiores gargalos do Central, desorganização entre meias e zagueiros, que deixam muitos espaços, além da fragilidade dos laterais na marcação.

**Figura 12 – Criação da jogada do gol**



**Fonte:** <https://www.youtube.com/watch?v=wjoYI6QTUss>.

O lance tem início na lateral do campo com um cruzamento de bola para a área, onde o ataque do Afogados da Ingazeira acomoda a bola para o jogador que efetuará o chute. Nota-se claramente um espaçamento considerável, o que conduz a uma tomada de decisão agilizada por parte do jogador do Afogados da Ingazeira. Apesar da defesa inicial do goleiro após o chute, outro jogador consegue aproveitar e chutar a bola para marcar o gol como vimos na Figura 13:

**Figura 13 – Gol do Afogados da Ingazeira**

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=wjoYI6QTUss>.

A leitura do Analista 1 no pré-jogo, resultou em acontecimentos no decorrer da partida, isso reforça a necessidade de profissionais da informação em clubes de menor expressão. Mesmo que não haja intenção dos atletas, entender como funciona a outra equipe deixa eles um passo à frente na partida, pois não é só técnica que vence jogo, a leitura é um dos pontos principais para a vitória.

O Afogados da Ingazeira, no ano de 2019, teve o feito inédito de conseguir uma boa colocação no Campeonato Estadual e classificou-se para dois campeonatos nacionais, A Copa do Brasil, que é totalmente rentável para clubes de menor expressão, pela premiação por participação e por passar de fase que é consideravelmente alta, e o Campeonato Brasileiro da quarta divisão.

A aplicação do Analista 1 começou em 2018, sua passagem com a comissão foi positiva, conseguindo o acesso da Série A2 do Campeonato Pernambucano para a principal competição estadual A1. Como não havia competições posteriores, é comum a saída dos membros que compõem a equipe, tanto jogadores, como comissão técnica.

No ano seguinte, o clube conseguiu uma classificação histórica entre clubes do interior. Com uma ótima campanha, o clube do interior pernambucano classificou para Copa do Brasil e quarta divisão do Campeonato Brasileiro.

Segue na Figura 14, a tabela de classificação do Campeonato Pernambucano de 2019:

**Figura 14 – 1ª Fase Campeonato PE 2019**

Posição		PTS	J	V	E	D	GP	GC	SG
1º	Sport	21	9	7	0	2	21	7	14
2º	Náutico	19	9	6	1	2	18	8	10
3º	Santa Cruz	17	9	5	2	2	12	8	4
4º	Salgueiro	16	9	5	1	3	21	15	6
5º	Central	16	9	5	1	3	12	9	3
6º	Afogados da Ingazeira	12	9	3	3	3	13	17	-4
7º	Vitória das Tabocas	9	9	2	3	4	8	14	-6
8º	Petrolina	8	9	2	2	5	5	13	-8
9º	América	1	9	0	1	8	3	16	-13
10º	Flamengo	-5	9	2	2	5	13	19	-6

**Fonte:** <https://www.cbf.com.br/pelo-mundo/regionais/nordeste-pernambucano/campeonato-pernambucano-2019?phase=primeira-fase&csrt=3610836392072939972>.

A trajetória modesta do Afogados da Ingazeira no Campeonato Pernambucano desse ano foi notável em sua conquista e impacto significativo para o clube. Avançando para as quartas de finais, o time enfrentou o Santa Cruz em um jogo único, onde o desempenho excepcional da equipe levou à disputa por pênaltis, com o Afogados da Ingazeira emergindo como vitorioso e garantindo sua classificação para a próxima fase.

Nas semifinais, o confronto contra o segundo colocado, Náutico, foi mais uma prova da capacidade do Afogados da Ingazeira de competir em alto nível. Apesar disso, o resultado do jogo foi uma derrota, mas essa partida permitiu que o clube avançasse para a disputa do terceiro lugar contra o Salgueiro.

A disputa pelo terceiro lugar foi emocionante, sendo uma vitória por 3x2. Essa conquista histórica levou o clube a participar pela primeira vez em campeonatos nacionais no ano seguinte, um feito notável para uma equipe de recursos mais modestos.

Essa campanha exemplar destaca o impacto positivo do planejamento estratégico, da postura tática e do trabalho em equipe no futebol. O Afogados da Ingazeira demonstrou que, mesmo enfrentando adversários mais fortes, é possível superar expectativas e conquistar objetivos ambiciosos. A vitória sobre o Salgueiro não só garantiu a participação do clube em campeonatos nacionais, mas também reforçou sua posição como uma força emergente no cenário esportivo pernambucano.

No ano de 2020, o Afogados da Ingazeira alcançou ainda outro feito histórico, tornando sua campanha ainda mais notável. Em uma partida emocionante pela Copa do Brasil, a equipe conseguiu uma vitória memorável contra um clube de Série A, o Atlético-MG. Esse resultado surpreendente demonstrou a força e a qualidade do time, consolidando a reputação do Afogados da Ingazeira como uma equipe competitiva capaz de enfrentar adversários de alto nível.

Essa conquista histórica no cenário nacional destacou o comprometimento dos jogadores, a competência da comissão técnica e a gestão eficiente do clube. Esses elementos combinados foram fundamentais para o sucesso do Afogados da Ingazeira em alcançar objetivos que eram considerados difíceis, solidificando ainda mais sua posição como uma equipe que merece respeito e admiração no futebol brasileiro.

A perspectiva de crescimento foi consolidada durante os anos, aplicação de gestão e entendimento que novos profissionais, nesse caso, o analista de desempenho, muda a didática da equipe. Um profissional que diariamente vai tratar e observar pontos que passariam despercebidos pela comissão ou, até mesmo, pelos atletas, agora são cruciais para o crescimento desses clubes de pequeno porte que crescem gradativamente ao longo dos anos.

Diante dos pontos discutidos nessa seção, fica evidente a importância da atuação dos analistas nos clubes de futebol de pequeno porte. Nesta pesquisa, foi importante o mapeamento das informações e detalhamento da atuação do analista de desempenho, podendo mostrar como sua leitura pode influenciar na tomada de decisão do clube. Destaca-se que os clubes ainda podem utilizar outros profissionais que fazem parte do processo de mapeamento, como por exemplo o analista de mercado. É importante entender que a utilização desses profissionais vem sendo cada vez mais frequente, os clubes entendem que os utilizar e usar também plataformas de análises são recursos importantes para o planejamento da temporada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo geral deste estudo foi alcançado, tendo em vista as análises realizadas por meio das respostas dos analistas ao questionário aplicado. As discussões levantadas a partir dessas informações foram suficientes para desenvolver uma compreensão de sua atuação e colaboração como os processos informacionais nos clubes de futebol de pequeno porte no Brasil.

O primeiro objetivo específico foi atendido, como foi visto nos resultados, houve o mapeamento de processo de um jogo em que o analista de desempenho coletou dados a partir da plataforma de análise, tratou e disseminou por meio de relatórios e reuniões. Isso resultou em lances que foram mostrados posteriormente na partida em questão.

O segundo objetivo específico foi evidenciado no desempenho do Afogados-PE em 2019. O uso de um analista de desempenho sempre foi um dos pontos positivos do clube, graças à maneira como a gestão administra a equipe. Dessa forma, foi notável o crescimento significativo que se correlaciona com o uso de um departamento de inteligência. Ou seja, embora houvesse clubes com habilidades técnicas superiores às do Afogados, o clube se destacava devido à sua organização.

O terceiro ponto foi mostrado em respostas dos analistas quando responderam a maneira que se comunicavam, a forma que coletavam, tratavam e disseminavam as informações, quais os meios para ocorrer esses processos e como era o andamento semanal deles pré e pós jogo.

Um desafio encontrado foi a obtenção de análises completas de muitas partidas, devido à perda de informações que limitaram a quantidade de informações disponíveis. Por exemplo, a comunicação com os treinadores geralmente ocorria por meio de mensagens no *WhatsApp* ou ligações, sendo uma forma mais direta e simples de interação. Além disso, o acesso à plataforma *Wyscout* foi perdido devido ao vencimento da licença. No entanto, ambos os analistas se mostraram dispostos a oferecer assistência ao longo do desenvolvimento deste estudo, dado que esta é uma área específica nos esportes, tornando a exploração de aspectos correlatos em outras áreas extremamente relevantes.

No desenvolvimento do questionário não houve dificuldade. Apesar disso, nem todas as informações abordadas foram suficientes para alcançar os objetivos do trabalho, então foi necessário obter conteúdo complementar via *e-mail* e *WhatsApp*.

A partir daí, foi possível entender como eram feitas as análises de forma mais detalhada e correlacionar com resultados de partidas.

Apesar dos dois analistas terem ajudado bastante no desenvolvimento do trabalho, ainda assim poderiam ter mais conteúdo sobre plataformas de análises diferente ou metodologias diferentes também, visto que foi contatado quatro analistas e apenas dois se voluntariaram à pesquisa.

Foi evidenciado que a evolução dos clubes sempre aconteceu a partir da aplicação de novos profissionais internos. A atuação dos analistas trouxe à tona sua colaboração no trabalho e exaltam a importância da tratativa de dado para a tomada de decisão dos demais membros da equipe. A ausência desse tipo de profissional acaba deixando a tomada de decisão menos assertiva, por mais que parta do próprio jogador ou comissão técnica, a cultura de aplicação de profissionais da informação ainda é necessária.

Com isso, é importante entender que investimento em departamento de inteligência, maior infraestrutura visando os atletas e comissão e gestão a longo prazo, evidenciam que o clube se torna totalmente relevante em cenário nacional mesmo sem ter visibilidade.

É importante salientar que o futebol é um esporte totalmente volátil, sendo assim um dos problemas da maioria dos clubes no Brasil é o tempo de trabalho de uma comissão técnica que dificilmente chega a 1 ou 2 anos. Isso acaba impactando diretamente no desenvolvimento de todos, por mais que os dois analistas tenham passado por vários clubes, o tempo de trabalho era de meses e pelo fato desses clubes serem menores não participam de muitas competições e acabam ficando sem calendário boa parte do ano. Por esse motivo, entender que o uso de uma boa gestão para construir infraestrutura com novos departamentos e recurso de trabalho pode a médio/longo prazo gerar vantagem competitiva sobre outros clubes considerados maiores, esse foi um ponto que foi evidenciado no momento de mapeamento de processo do Afogados que também é feito por inúmeros clubes no país que vem ganhando notoriedade. Um deles é o Cuiabá que mesmo tendo 22 anos de existência se firmou na série A do campeonato brasileiro utilizando de um modelo de gestão moderno mostrando que o tradicionalismo não é o ponto principal para crescimento do clube e sim a organização.

A partir dos resultados desta pesquisa, identificou-se que a aplicação de gestão mais moderna no Brasil vem se tornando tradicional, clubes que não tem tanta força

de torcida e camisa acabam ficando muito à frente de clubes tradicionais. Atualmente, alguns clubes vêm crescendo e ganhando mais visibilidade no país, clubes novos facilmente se desenvolvem mais rápido pela filosofia organizacional adotada.

Análise de desempenho é uma área que gradativamente vem ganhando força no país, o uso desses profissionais pelo alto custo era encontrado em clubes com infraestrutura melhor, mas ao passar do tempo foi entendida a necessidade de ser uma peça fundamental para o planejamento do clube para o decorrer das partidas.

Por fim, acredita-se que esta pesquisa confirmou que clubes podem construir estratégias táticas e membros podem evoluir cognitivamente e melhorar sua tomada de decisão a partir do uso da informação da forma correta. Desta forma, pode-se inferir que o profissional da informação pode causar impacto positivo na tomada de decisão dos clubes, seja na análise do sistema técnico-tático, ou na parte mercadológica.

Como pesquisas futuras, sugere-se buscar de forma detalhada a diferença cultural desse tipo de profissional em outros clubes fora do país e de que forma isso ajuda no desenvolvimento deles no Brasil, visto que países europeus, por exemplo, são referência na área de ciência dos esportes pela construção de saber trazer uma visão estratégica enraizada nas organizações muito antes dos clubes do Brasil. Além disso, poderia ser pesquisado como funciona a relação entre técnico e analista de desempenho em clubes maiores e de que forma eles podem impactar no desempenho dos jogadores com seu departamento, visto que em clubes menores o uso de analistas por falta de infraestrutura se resume a um ou dois membros.

## REFERÊNCIAS

- CANÔNICO, L. **Sigilo total: analista de desempenho da Seleção Brasileira é misterioso.** [S. l.], 2010. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/selecao-brasileira/noticia/2010/08/sigilo-totalanalista-de-desempenho-da-selecao-brasileira-e-misterioso.html>. Acesso em: 23 jul. 2023.
- COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, v. 8, n. 1, p. 81–89, jan. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psuf/a/3gn97PRQkG64HskvPvgnrZh/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 03 jul. 2023.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Campeonato Pernambucano 2019.** [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/pelo-mundo/regionais/nordeste-pernambucano/campeonato-pernambucano-2019?phase=primeira-fase&csrt=3610836392072939972>. Acesso em: 24 ago. 2023.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Por Dentro da Análise de Desempenho, entenda quais as atribuições do profissional desta área que vem ganhando espaço no cenário brasileiro.** [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/cbf-academy/por-dentro-da-analise-de-desempenho#:~:text=O%20Analista%20de%20Desempenho%20é,movimentos%20estratégicos%20com%20a%20equipe>. Acesso em: 17 jul. 2023.
- CORREIA, V. A. P.; SILVA, L. F. N.; SCAGLIA, A. J. O analista de desempenho no Brasil: panoramas e perspectivas no futebol profissional. **RBFF - Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 13, n. 52, p. 158-171, 17 jul. 2021. Disponível em: <http://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/1086>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- DANIELI, P; HAZAN, G, **Levantamento financeiro dos clubes brasileiros 2021.** Ernst & Young, 2022. Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_br/media-entertainment/levantamento-financeiro-dos-clubes-brasileiros-2021](https://www.ey.com/pt_br/media-entertainment/levantamento-financeiro-dos-clubes-brasileiros-2021). Acesso: 15 jun. 2023.
- FUTEBOL INTERIOR. **Campeonato brasileiro - série D - 2022.** [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.futebolinterior.com.br/campeonato/campeonato-brasileiro-serie-d-2022/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- GALATTI, L. R. *et al.* O ensino dos jogos esportivos coletivos: avanços metodológicos dos aspectos estratégico-tático-técnicos. **Pensar a prática**, v. 20, n. 3, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/rpp.v20i3.39593>. Acesso em: 07 ago. 2023.
- GLOBO ESPORTE. **Bayern de Munique paga estádio de R\$1,1 bilhão 16 anos antes do previsto.** [S. l.], 2014. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/futebol-alemao/noticia/2014/11/bayern-de-munique-paga-estadio-de-r-11-bilhao-16-anos-antes-do-previsto.html>. Acesso em: 17 jun. 2023.

GLOBO ESPORTE. **Cruzeiro registra dívida superior a R\$ 1,05 bilhão em balanço de 2022**. Belo horizonte, 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2023/04/28/cruzeiro-registra-divida-superior-a-r-1-bilhao-em-balanco-de-2022.ghtml>. Acesso em: 09 jul. 2023.

GLOBO ESPORTE. **Estrutura de ponta, CT milionário e torcida paga**: conheça o Retrô, clube que mira Série B em cinco anos. Recife, 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/pe/futebol/noticia/estrutura-de-ponta-ct-milionario-e-torcida-paga-conheca-o-retro-clube-que-mira-serie-b-em-cinco-anos.ghtml>. Acesso em: 09 jul. 2023.

GOMES. C. S.; SUGANO. J. Y. A busca de vantagem competitiva à luz de algumas abordagens teóricas. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: UNESP, 2006. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/205.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/205.pdf). Acesso em: 01 jul. 2023.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 152-172, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/37441>. Acesso em: 27 jun. 2023.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Informação e esporte: a informação esportiva e sua relação com clubes de futebol. *Informação & Informação*, v. 20, n. 1, p. 183-208, 2015. DOI: 10.5433/1981-8920.2015v20n1p183 Acesso em: 19 jun. 2023.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NETO, G. S. **A sociedade anônima do futebol (SAF) e a monetização da paixão**. 2021. Monografia (Bacharel em direito) – CENTRO UNIVERSITÁRIO CURITIBA, FACULDADE DE DIREITO CURITIBA, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/18621>. Acesso em: 06 jul. 2023.

OKAZAKI, V. H. A. *et al.* Ciência e tecnologia aplicada à melhoria do desempenho esportivo. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 143–157, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/236891195\\_CIENCIA\\_E\\_TECNOLOGIA\\_APLICADA\\_A\\_MELHORIA\\_DO\\_DESEMPENHO\\_ESPORTIVO](https://www.researchgate.net/publication/236891195_CIENCIA_E_TECNOLOGIA_APLICADA_A_MELHORIA_DO_DESEMPENHO_ESPORTIVO). Acesso em: 29 jul. 2023.

**PE 2019**. [S. l.: s. n.], 2019. 1 vídeo (6min). Publicado pelo canal tvcriativa caruaru. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=wjoYI6QTUss>. Acesso: 19 ago. 2023.

SANTOS, L. M. V. V. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5329>. Acesso em: 03 jul. 2023.

SEDA, V. Levantamento financeiro de clubes mostra queda de 7% nas dívidas e aumento de 37% nas receitas. **Globo esporte, negócios do esporte**, Rio de Janeiro, maio 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/05/13/levantamento-financeiro-de-clubes-mostra-queda-de-7percent-nas-dividas-e-aumento-de-37percent-nas-receitas.ghtml>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SHAMAH, M. E. P. **Análise de desempenho no futebol**: a prática do analista de desempenho nas categorias de base dos clubes brasileiros da Série A. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências do Movimento Humano) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/233037>. Acesso em: 22 jul. 2023.

SPORT VALUES. **Avaliação econômica dos clubes brasileiros em 2021, Valuation dos TOP 30 clubes do Brasil - 2ª edição**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.sportvalue.com.br/estudos/valuation-dos-top-30-clubes-do-brasil-2a-edicao/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SPORT VALUES. **Evolução de dívidas - Clubes brasileiros - R\$ milhões**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.sportvalue.com.br/estudos/valuation-dos-top-30-clubes-do-brasil-2a-edicao/>. Acesso em: 04 jul. 2023.

SPORT VALUES. **Valuation TOP 30 clubes do Brasil 2022**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.sportvalue.com.br/estudos/valuation-top-30-clubes-do-brasil-2022-3a-edicao/>. Acesso em: 04 jul. 2023.

SUHRE, C. **Como é a estruturação da análise de desempenho no futebol?** [S. l.]: Ciência da Bola, 2020. Disponível em: <https://www.cienciadabola.com.br/blog/analise-desempenho-futebol-setor-inteligencia>. Acesso em: 26 jun. 2023.

TISI, A. **Entenda o que é e o que muda com a lei da SAF**. [S. l.], 27 dez. 2022. Disponível em: <https://www.aurum.com.br/blog/lei-da-saf/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

UNIVERSIDADE DO FUTEBOL. **Rafael Vieira, analista de desempenho**. [São Paulo], 2010. Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/2010/12/17/rafael-vieira-analista-de-desempenho/>. Acesso em: 06 set. 2023.

VALENTE, R.; SERAFIM, M. C. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 46, n. 3, p. 131–136, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37221>. Acesso em: 15 jun. 2023.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 22, n. 2, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/92908>. Acesso em: 26 jun. 2023.

## APÊNDICE A – Questionário

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de conclusão de Curso em Gestão da Informação do aluno Rubem José Barbosa Damasceno Neto, aluno da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. O intuito do formulário é objetivar o mapeamento do processo informacional dentro dos clubes que os senhores trabalharam, sendo assim detalhe o máximo possível as respostas formuladas.

Agradeço sua colaboração,  
Rubem José Barbosa Damasceno Neto.

- 1) Em quais clubes você trabalhou?
- 2) Qual era o formato dos clubes? (SAF, clube tradicional, clube-empresa), cite alguns.
- 3) Qual era o objetivo do clube na temporada?
- 4) Qual era o método de contato com treinador e atletas?
- 5) De que forma essas informações eram tratadas e disseminadas?
- 6) Na sua concepção, toda informação coletada e disseminada era absorvida por quem recebia? Se sim, exemplifique de forma detalhada.
- 7) O objetivo foi alcançado no final da temporada?
- 8) Acredita que os resultados tinham influência sua na tomada de decisão de todos?
- 9) Por quais meios e de que forma você tratava as informações?
- 10) Qual o ciclo de disseminação? Era diário? Semanal? Quem recebia e como recebia?