



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Centro de Educação e Humanidades

Instituto de Educação Física e Desportos

Luiz Carlos Pessoa Nery

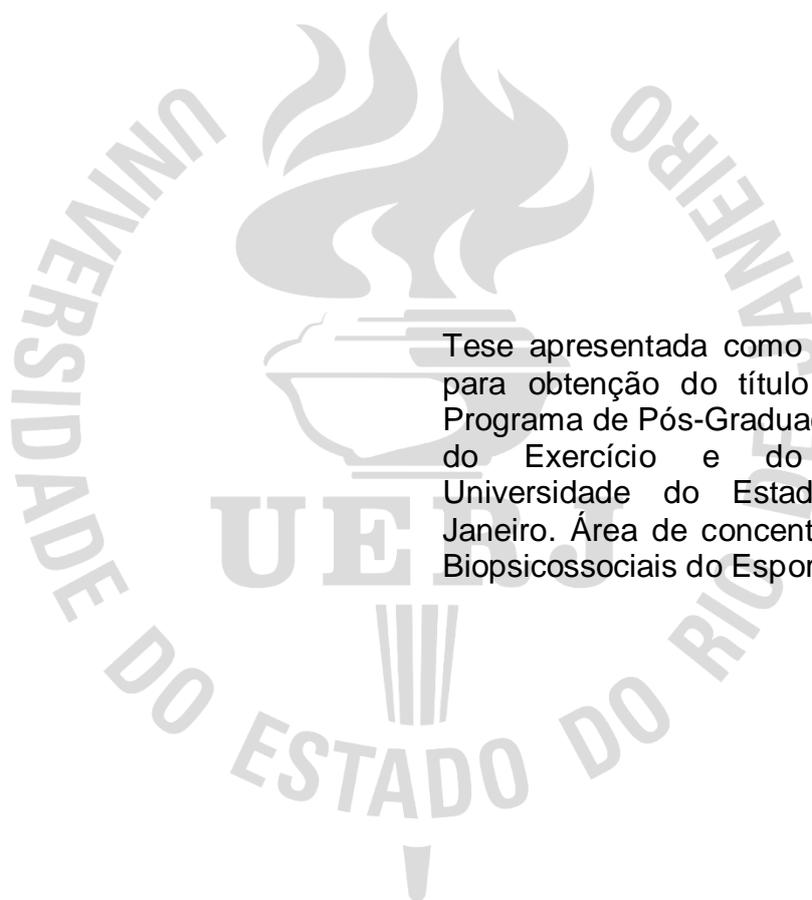
**Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do  
esporte: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de  
inovação organizacional**

Rio de Janeiro

2017

Luiz Carlos Pessoa Nery

**Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional**



Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Aspectos Biopsicossociais do Esporte.

Orientador: Prof. Dr. Lamartine Pereira DaCosta

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Branca Regina Terra

Rio de Janeiro

2017

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CEH/B

N455 Nery, Luiz Carlos Pessoa.  
Gestão do conhecimento como ferramenta para a  
gestão do esporte: o fluxo do conhecimento como agente  
potencializador de inovação organizacional / Luiz Carlos  
Pessoa Nery. – 2017.  
133f.: il.

Orientador: Lamartine Pereira DaCosta.  
Coorientadora: Branca Regina Cantisano dos Santos e  
Silva Riscado Terra.  
Tese (doutorado) – Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Instituto de Educação Física e Desportos.

1. Gestão do conhecimento - Teses. 2. Esportes –  
Organização e administração – Brasil – Teses. 3. Eventos  
esportivos – Teses. I. Costa, Lamartine Pereira da, 1935-. II.  
Terra, Branca, 1954-. III. Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro. Instituto de Educação Física e Desportos. IV. Título.

CDU 796.06

Bibliotecária: Eliane de Almeida Prata. CRB7 4578/94

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta  
tese desde que citada a fonte.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
Data

Luiz Carlos Pessoa Nery

**Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de doutor ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Aspectos Biopsicossociais do Esporte.

Aprovado em: 10 de novembro de 2017.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Lamartine Pereira DaCosta (Orientador)  
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Figueiredo da Silva  
Centro Universitário Augusto Motta

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Gomes  
Universidade Paulista

---

Prof. Dr. Silvio de Cassio Costa Telles  
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva Riscado Terra  
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

Rio de Janeiro

2017

## DEDICATÓRIA

A minha amiga, Maria Ormindá Aparecida de Almeida, por possibilitar a realização de um sonho! Com toda sua simplicidade, se doou oferecendo todas as condições possíveis para esse êxito.

Aos meus amores: Scooby, Donna, Ted, Billy e Iughi.

Sem vocês eu não conseguiria!

## **AGRADECIMENTOS**

Ao querido amigo Roberto Claudio pelo carinhoso acolhimento em sua casa, nos dois primeiros anos de curso, possibilitando meu desenvolvimento acadêmico com toda a tranquilidade.

Ao Prof. Dr. Lamartine Pereira DaCosta e a Profa. Dra. Branca Terra.

Ao membro da Banca e agora grande amigo, prof. Dr. Silvio Telles, pelo apoio no momento que mais precisei e pela importante participação na banca de qualificação, me conduzindo ao caminho da superação.

A PPGCEE, na pessoa da Professora Dra. Nádia Lima, por todo respaldo estrutural e pela oportunidade de convivência. As queridas Luciana e Maria, pelo carinho de sempre, contribuindo da melhor maneira possível aos alunos do curso.

A Leonardo Lehnemann, pelas contribuições importantes a pesquisa

Aos Profissionais que participaram como respondentes da entrevista via questionário

A Valéria Bittencourt, Geraldo Campestrini e Romulo Reis.

Ao amigo e membro da banca, Prof. Dr. Prof. Antonio Carlos Gomes, que não mediu esforços em participar desse meu momento, mesmo com sua agenda sempre requisitada de compromissos. Suas contribuições foram fundamentais na presente pesquisa;

Ao Mestre amigo, José Maurício Capinussú (in memoriam), que sempre tinha uma palavra de carinho. Um orientador que sempre privilegiou as relações humanas.

Ao grande amigo Rodolfo Novellino Benda, “culpado por me envolver no mundo acadêmico”.

Aos meus pais e minha filha Gabriela

Não sou obrigado a vencer, mas tenho o dever de ser verdadeiro. Não sou obrigado a ter sucesso, mas tenho o dever de corresponder à luz que tenho.

*Abraham Lincoln*

## RESUMO

NERY, Luiz Carlos Pessoa. **Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte**: o fluxo de conhecimentos como agente potencializador de inovação organizacional. 2017. 133f. Tese (Doutorado em Ciências do Exercício e do Esporte) – Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

Considera-se que a gestão do esporte seja o resultado de um processo evolutivo ao longo dos últimos anos. Verifica-se também um caminho percorrido para o avanço das organizações empresariais, que atualmente adotam a gestão do conhecimento como o principal caminho para a inovação organizacional. Neste sentido, a presente tese buscou responder a seguinte questão: A prática da gestão do esporte, nas condições encontradas no Brasil, pode assumir posturas inovadoras tendo como base a utilização da gestão do conhecimento, pautadas por atividades que proporcionem um fluxo de conhecimentos, como acontece em sistemas avançados de gerência? O objetivo que norteou o estudo foi: verificar se a adoção da gestão do conhecimento pode ser uma alternativa no sentido de atender às novas necessidades do esporte atual, capaz de proporcionar nas entidades do esporte uma perspectiva de performance esportiva de sentido inovador, através do fluxo do conhecimento. Esta tese está dividida em dois artigos que mantêm relação entre si e integram-se a partir dos temas gestão da informação, gestão do conhecimento, conhecimento organizacional, fluxo de conhecimento e inovação organizacional. No primeiro, o objetivo do artigo intitulado “Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimentos: uma revisão sistemática” foi: Discutir, a partir da revisão sistemática, a contribuição da gestão do conhecimento para a criação de um modelo de inovação organizacional na gestão do esporte. O segundo artigo, intitulado “Atividades do conhecimento que compõem a gestão dos fluxos de conhecimento promovendo inovação organizacional na gestão do esporte”, o objetivo foi: Demonstrar adequação conceitual com a aplicação da gestão do conhecimento como ferramenta qualitativa para a gestão do esporte na construção de um modelo organizacional, utilizando as atividades do conhecimento (criação; transferência; aplicação; armazenamento; identificação e aquisição), para articular formas e fluxos de conhecimento com demandas atualizadas de gestão em um ambiente promotor de inovações. No artigo um, concluiu-se que a contribuição da gestão do conhecimento se torna uma realidade no sentido de atender às novas perspectivas do esporte atual no Brasil através do fluxo do conhecimento intra e interorganizacional; No artigo dois, a presente pesquisa concretiza a proposta de construção desse ambiente inovativo, oferecendo um suporte organizacional através das seis atividades do conhecimento, cuja fundamentação teórica proporciona uma ferramenta valiosa de aplicação prática no âmbito gerencial em busca de resultados expressivos. Respondendo à pergunta que norteou a tese, a presente pesquisa assume que a construção de um ambiente inovativo pautado pela gestão do conhecimento a as atividades promotoras do fluxo de conhecimentos se torna um caminho eficaz de desenvolvimento qualitativo do esporte brasileiro.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Inovação organizacional. Fluxo de conhecimento. Gestão da informação. Gestão do esporte. Conhecimento organizacional.

## ABSTRACT

NERY, Luiz Carlos Pessoa. **Knowledge management as a tool for the sports management**: the knowledge flow as an agent for organizational innovation. 2017. 133f. Tese (Doutorado em Ciências do Exercício e do Esporte) – Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

It is considered that sport management is the result of an evolutionary process over the last years. There is also a contrary path defined by the advance of organizations that currently adopt Knowledge Management as the main path for organizational innovation. In this sense, the thesis sought to answer the following question: The practice of sport management, under the conditions found in Brazil, can take innovative positions based on the use of knowledge management, guided by activities that provide a knowledge flow, as happens in advanced management systems? The purpose of the study was to verify if the adoption of knowledge management can be an alternative to meet the new needs of the current sport, capable of providing sports entities with a perspective of sports performance with an innovative meaning through the knowledge flow. This thesis is divided into two articles that are related to each other and are integrated from the themes of information management, knowledge management, organizational knowledge, knowledge flow and organizational innovation. A systematic review was carried out, the results of which were presented in two articles. The objective of the first article, entitled "Knowledge management and organizational innovation factors in the sports management based on the knowledge flow: a systematic review" was: To discuss, from the systematic review, the contribution of knowledge management to the creation of a model of organizational innovation in sport management. The second article, entitled "Knowledge activities that make up the management of knowledge flows promoting organizational innovation in the sports management", has the following objective: To demonstrate conceptual adequacy with the application of knowledge management as a qualitative tool for sport management in the construction of an organizational model, using the (creation, transfer, application, storage, identification and acquisition), to articulate forms and knowledge flows with updated management demands in an environment that promotes innovations. In article one, we concluded that the contribution of knowledge management becomes a reality in order to meet the new perspectives of the current sport in Brazil through the inter and infra-organizational knowledge flow; Regarding article 2, the present research solidifies the proposal of building this innovative environment, offering an organizational support through the six activities of knowledge, whose theoretical foundation provides a valuable tool of practical application in the managerial scope in search of expressive results. Responding to the question that guided the thesis, the present research assumes that the construction of an innovative environment guided by the knowledge management to the activities that promote the flow of knowledge becomes an effective way of promoting qualitative development of Brazilian sport.

Keywords: Knowledge management. Organizational innovation. Knowledge flow. Information knowledge. Sport management. Organizational knowledge.

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>ARTIGO 1 - GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS FATORES DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE BASEADO NO FLUXO DE CONHECIMENTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>ARTIGO 2 - ATIVIDADES DO CONHECIMENTO QUE COMPÕEM A GESTÃO DO FLUXO DE CONHECIMENTO PROMOVENDO INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE .....</b>	<b>51</b>
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>127</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>132</b>

## INTRODUÇÃO

É notório que o conhecimento promove mudanças nos mais variados setores da sociedade, entre elas as atividades sociais e econômicas. Conseqüentemente, isso provoca adequações em nível organizacional ou individual, estabelecendo novas relações entre os sujeitos, dentro e fora do trabalho. No contexto esportivo, este fenômeno não é diferente, implicando em maior capacitação dos recursos humanos, promovendo alterações nos modelos organizacionais, principalmente por conta das novas tecnologias da informação que estabelecem maior velocidade nas trocas de informações, sobretudo nas tarefas operacionais, seja de natureza técnica ou administrativa.

Para Toledo (2011), a chegada da Internet e a sua massa crítica alavancam o atual processo de crescimento, modificando comportamentos e execução das tarefas, cuja interação comunicacional faz com que o conhecimento circulante possa gerar aprendizado e ser reutilizado, concentrando esforços na capacidade organizacional, no conhecimento já existente e no desenvolvimento científico e tecnológico. O impacto verificado está na capacidade de inovar e reconhecida por Bittencourt (2012) como a virtualização dos saberes, propiciado pela “cibercultura”, permitindo ao homem a criação e participação de uma inteligência coletiva com velocidade nas trocas de informações.

Neste sentido, ressalta-se que os sujeitos, assim como as organizações, tendem a atuar em um mercado cada vez mais competitivo. Para o ambiente esportivo, isso significa entender como as evoluções dos resultados expressivos continuarão a acontecer para que o país se configure cada vez mais próximo das potências mundiais. A busca pelas atualizações organizacionais visando vantagens competitivas condicionarão o status das entidades consideradas a base do esporte olímpico brasileiro - clubes, federações e confederações - que possuem, em comum, uma característica “sem fins lucrativos” (o que não significa ter prejuízos) e, em sua maioria, comandada por amadores, voluntários nas atividades dos cargos de comando (NERY; CAPINUSSÚ, 2008; NERY, 2009).

Aparentemente, as soluções para este problema perpassam pela integração de uma série de fatores para a construção de um novo modelo organizacional, voltada para o esporte de alto nível (entendido pela presente pesquisa como o

período que acontece entre o primeiro dia de uma criança na iniciação esportiva, passando pelas categorias de base até os grandes resultados em nível mundial - denominada alto rendimento -, seja em uma edição dos Jogos Olímpicos ou um campeonato mundial), indo ao encontro da afirmação de Bastos et al. (2006). Segundo a autora e seus colaboradores em questão, o segmento da gestão do esporte no Brasil surgiu pela necessidade de maior organização do esporte competitivo praticado no país, visando resultados expressivos em nível internacional.

Traçando uma linha do tempo, Freitas (2002) apontou a data de 1980 como o início de grande crescimento da indústria do esporte, destacando que provavelmente seja a única no mundo “que nunca teve uma diminuição, sob o ponto de vista do percentual de crescimento” (p.87-88), e continua crescendo em todo o mundo, “apesar de todas as crises, todos os anos” (p.88). Neste âmbito, Melo Neto (2006, p. 14) verificou mudanças referentes ao esporte, que deixou de ser um negócio para se transformar em “cadeia de negócios”, potencializando o alavancamento de diversas atividades do segmento esportivo e da indústria do entretenimento. Para o referido autor, tal fato demonstra o desconhecimento das instituições esportivas em relação ao potencial do mercado onde estão inseridas e, conseqüentemente, o valor de suas marcas, que agregam valores como saúde, energia, vigor, garra, determinação, entre outros, que proporcionam credibilidade junto à comunidade.

Diante da necessidade por mais informações que promovam um incremento das pesquisas neste setor, torna-se necessário entender as diferentes formas de atuação na gestão do esporte. Dentre estas, destaca-se as definições de Oliveira, Pereira e Almeida (2008, p. 611) para gestão amadorista e profissional:

“Na gestão Amadorista predomina o interesse de um grupo sobre os da totalidade; a visão dos componentes do grupo interno como principal público-alvo; ênfase no fortalecimento interno do "grupo"; a direção não é remunerada ou a remuneração não é compatível com a competência profissional exigida e, portanto, não centrada em resultados; estrutura departamentalizada por funções tradicionais, voltadas para o gerenciamento das atividades; ênfase no "estatuto" como fonte de decisão no processo de gestão; alto poder de influência dos "conselheiros" que representam a força de decisão; vigência do paradigma da "entidade sem fins lucrativos"; estreita vinculação com os "componentes do grupo" e a administração voltada para dentro”.

Por outro lado, para Oliveira, Pereira e Almeida (2008, p. 611), na gestão Profissional,

“... o predomínio e da visão estratégica, da busca de resultados; visão dos receptores dos serviços como segmentos de mercado; ênfase na busca de parceiros e investidores; a direção é remunerada e, normalmente, bem remunerada, portanto, cobrada em termos de resultados; estrutura divisional/corporativa voltada para o gerenciamento das diversas atividades institucionais; ênfase na elaboração e implantação de "novos projetos de detecção de necessidades" como fonte de decisão no processo de gestão; alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização; vigência do paradigma da "busca de resultados"; estreita vinculação com o "mercado" e a administração "voltada para fora””.

É desconhecido na literatura nacional a existência de algum clube, federação ou confederação, atuando com um perfil profissionalizado conforme apontado pelos referidos autores. A esse respeito, Nery (2009) destaca que a presença de profissionais qualificados só será possível quando houver excelência administrativa e que a profissionalização destas entidades não pode ser mais vista como algo empírico, para serem relacionadas com modelos empresariais de sucesso.

Considera-se que a gestão do esporte seja o resultado de um processo de evolução ao longo dos últimos anos. Entretanto, nessa busca pela capacitação para o avanço do esporte brasileiro, entende-se que sejam necessárias ações que visem oferecer um avançado suporte qualitativo. Se essa estrutura brasileira pressupõe-se estar em situação precária, verifica-se, também, um caminho contrário, definido pela evolução de organizações empresariais que atualmente adotam a gestão do conhecimento como o principal caminho para a inovação organizacional (TOLEDO, 2011).

Sobre essa afirmação de Toledo, busca-se fundamentação teórica no Manual de Oslo (2005) – conjunto de recomendações sobre inovação emitido pela união europeia -, o qual afirma que uma inovação organizacional é estabelecida quando são incluídas em uma empresa estruturas significativamente alteradas. Como exemplo contextual, a implantação de novas técnicas de gerenciamento avançadas bem como de orientações estratégicas novas ou substancialmente modificadas. Ainda neste sentido, são enfatizados que, para ser considerado um processo inovativo, precisam-se estabelecer mudanças mensuráveis nos resultados, como por exemplo o aumento de produtividade ou vendas, a melhoria de desempenho no trabalho possibilitado pelas trocas de informações e conhecimentos, promovendo aprendizagem coletiva bem como permitindo a melhoria das relações internas e externas da empresa. O papel que o conhecimento tem hoje na economia obriga os

agentes econômicos a repensarem as suas estruturas e se organizarem de uma nova forma, se tornando o centro das estratégias de desenvolvimento tecnológico.

Diante das considerações até aqui apresentadas, busca-se responder a seguinte questão: A prática da gestão do esporte, nas condições encontradas no Brasil, pode assumir posturas inovadoras tendo como base a utilização da gestão do conhecimento, pautadas por atividades que proporcionem um fluxo de conhecimentos, como acontece em sistemas avançados de gerência?

Neste aspecto, o objetivo é:

- Verificar se a adoção da gestão do conhecimento pode ser uma alternativa no sentido de atender às novas necessidades do esporte atual, capaz de proporcionar nas entidades uma perspectiva de performance esportiva de sentido inovador, através do fluxo do conhecimento;

Na busca pela elucidação da questão do estudo e responder ao seu objetivo, esta tese está dividida em dois artigos que mantém relação entre si e integram-se a partir dos temas gestão o esporte, gestão do conhecimento, conhecimento organizacional, fluxo de conhecimento e inovação.

Assim, inicialmente realizou-se uma revisão sistemática cujos resultados serão apresentados em dois artigos. No primeiro, é descrito e discutido os achados oriundos da revisão e sua massa crítica sobre o tema em questão, ainda pouco estudado no segmento esportivo. O objetivo do artigo intitulado “Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimento: uma revisão sistemática” é:

- Discutir, a partir da revisão sistemática, a contribuição da Gestão do Conhecimento para a criação de um modelo de inovação organizacional na gestão do esporte.

A contribuição do segundo artigo, intitulado “Atividades do conhecimento que compõem a gestão do fluxo de conhecimentos promovendo inovação organizacional na gestão do esporte” perpassa pelos resultados encontrados na revisão sistemática e a discussão é baseada nos dados obtidos através da aplicação de um questionário á especialistas em gestão do esporte no cenário brasileiro e internacional, o qual originou uma proposta de um novo modelo organizacional e teve como objetivo:

- Demonstrar adequação conceitual com a aplicação da gestão do conhecimento como ferramenta qualitativa para a gestão do esporte na construção de um modelo organizacional, utilizando as atividades do conhecimento sugeridas pela presente pesquisa (criação; transferência; aplicação; armazenamento; identificação e aquisição), para articular formas e fluxos de conhecimento com demandas atualizadas de gestão em um ambiente promotor de inovações.

Espera-se que as contribuições da pesquisa possam servir para desenvolver um novo olhar sobre a gestão do esporte, permitindo a ampliação das discussões sobre um necessário processo de revitalização nas instituições brasileiras que ainda buscam alcançar patamares cada vez mais otimizados, alavancando a difusão do esporte, desde a iniciação até o alto rendimento e suas mais diversas interfaces com a sociedade. Desta forma, o fenômeno esportivo pode atingir mais indivíduos gerando desenvolvimento nas mais variadas interpretações que esta palavra pode propiciar.

**1 ARTIGO 1 - GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS FATORES DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE BASEADO NO FLUXO DE CONHECIMENTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

**Luiz Carlos Pessoa Nery<sup>1</sup>; Silvio de Cassio Costa Telles<sup>2</sup>; Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva Riscado Terra<sup>3</sup>; Lamartine Pereira DaCosta<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

<sup>2</sup>Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ / Universidade Federal do Rio de Janeiro

<sup>3</sup> Professora de Gestão da Inovação - Departamento de Ciências Administrativas – DCA/UERJ

<sup>4</sup>Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

## GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS FATORES DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE BASEADO NO FLUXO DE CONHECIMENTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Knowledge management and the factors of organizational innovation in sport management based on the knowledge flow: a systematic review

### RESUMO

Em uma organização, a interação comunicacional entre cada membro e cada unidade faz com que o conhecimento circule gerando aprendizado, podendo ser reutilizado pelos mesmos, concentrando seus esforços na capacidade organizacional, no conhecimento já existente e no desenvolvimento científico e tecnológico. O objetivo do presente artigo foi discutir, a partir de uma revisão sistemática, a contribuição da gestão do conhecimento para a criação de um modelo de inovação organizacional na gestão do esporte. Foi realizada uma revisão sistemática na base de dados do Portal de Periódicos, gerido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES com pesquisas publicadas entre os anos 2010 e 2016. No total, encontrou-se 2629 trabalhos dos quais 2069 eram revisados por pares. Desse total, selecionou-se aqueles que possuíam os termos descritores encontrados nos títulos dos artigos e nos resumos, totalizando 137 artigos. Foram excluídos 124 artigos que não atenderam os critérios de inclusão. Foram usados para este estudo 13 artigos. A partir das leituras realizadas foram elencadas cinco categorias: Informação/Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Conhecimento Organizacional; Fluxo de Conhecimento e Inovação Organizacional. Concluiu-se que a contribuição da gestão do conhecimento se torna uma realidade no sentido de atender às novas perspectivas do esporte atual no Brasil através do fluxo do conhecimento na construção de um ambiente esportivo moderno, capaz de promover ações inovadoras que ofereçam aos sujeitos organizacionais respaldo técnico e científico para atuar em um ambiente complexo pela sua multidisciplinaridade e transdisciplinaridade. Este processo ocorre tanto em nível intraorganizacional (a construção do fluxo de informações e conhecimentos no ambiente interno do clube, federação e confederação), como interorganizacional (a construção do fluxo de informações e conhecimentos circulantes entre as respectivas organizações esportivas) promovendo um aumento efetivo de comunicação dialógica em via de mão dupla e consequente geração de novos saberes.

**Palavras-chaves:** Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Inovação Organizacional; Fluxo de Conhecimento; Conhecimento Organizacional; Gestão do Esporte

### ABSTRACT

Communicational interaction between each member and unit of an organization makes knowledge circulate, which in turn generates learning. This learning can be reused, leading to a concentration of efforts in organizational capacity, on already existing knowledge and on scientific and technological development. The present article aims to use a systematic review to discuss the contribution of knowledge management towards the creation of an organizational innovation model in sports management. A systematic review was conducted in the Periodical Portal run by CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Upper Level Qualification Coordination) with research published between 2010 and 2016. A total of 2629 articles was found and 2069 of those were peer-reviewed. From this total, we selected those with the desired descriptors located in the title or abstract, which lowered the number to 137 articles. From those, we excluded 124 articles for not meeting the inclusion criteria. A total of thirteen articles was used for this study. After reading them, five categories were created: Information/Information Management; Knowledge Management; Organizational Knowledge; Knowledge Flow and Organizational Innovation. We concluded that knowledge management's contribution is a reality, catering to current new sports perspectives in Brazil through the Knowledge Flow in the construction of a modern sporting environment. Said environment is capable of promoting innovative actions that offer the organizational subjects technical and scientific support to act in a complex environment by way of their multi and transdisciplinarity. This process happens both within and externally to the organization, promoting an effective growth of dialogical communication in both directions and, consequently, generating new knowledge.

**Keywords:** Information Management; Knowledge Management; Organizational Innovation; Knowledge Flow; Organizational Knowledge; Sport Management

## INTRODUÇÃO

Em uma organização, a interação comunicacional entre cada membro e cada unidade faz com que o conhecimento circule gerando aprendizado, podendo ser reutilizado pelos mesmos, concentrando seus esforços na capacidade organizacional, no conhecimento já existente e no desenvolvimento científico e tecnológico. Para Toledo (2011), estas são algumas das vantagens obtidas da gestão do conhecimento que contribuem com o contexto multidisciplinar e transdisciplinar das transações empresariais. O sucesso desse novo momento se deve a uma mudança nos comportamentos individuais, refletindo na estrutura pensante e dominante das organizações, tornando a gestão do conhecimento um fundamento que explica as ações desenvolvidas que ocorrem internamente ao local de trabalho (SZEZERBICKI, 2006). A chegada da internet potencializa esta corrente era do conhecimento com maior velocidade e eficiência nas trocas informacionais, principalmente nas relações de rede formadas em longas distâncias, denominada por Cavalcanti e Nepomuceno (2007) como “comunicação de muitos para muitos”, facilitado pela redução da dimensão do tempo e do espaço (BARRETO, 1998) e contribuindo para a geração de novos saberes, proporcionada pela alta conectividade entre os usuários.

Em tese, revela-se uma complexidade existente neste contexto organizacional, levando em consideração o número de profissionais necessários para atender essa demanda de áreas específicas, importantes para a participação deste contexto. Pode-se afirmar que essa ferramenta virtual que interliga bilhões de pessoas no mundo inteiro e sua massa crítica são o grande alavancador do atual processo de crescimento comunicacional, tornando as relações sociais tão diversificadas e rápidas que induziu o aparecimento de uma nova organização prática da vida humana (TOMAEL; ALCARÁ; DICHIARA, 2005; TOLEDO, 2011; NERY et al. 2013;).

Marteletto (2001) creditava a este contexto uma diversificação das áreas de atuação, proporcionando redes de conhecimento e a melhoria da qualidade na estrutura comunicacional dos ambientes organizacionais. Na linha deste raciocínio, Cavalcanti; Nepomuceno (2007) afirmam que a internet potencializa a inovação, mas não a concretiza. Entende-se que tal fato indica a necessidade de agregar valores aos conteúdos circulantes no ambiente em questão.

Neste sentido, Jarrahi e Kangavari (2012) enfatizam que a ideia principal da gestão do conhecimento é que as organizações possam efetivamente usar a capacidade máxima de saberes existentes dentro e fora da organização, realizando suas atividades.

Nery (2009) observa que a associação entre as atividades esportivas e econômicas tem se constituído em uma tendência irreversível como fonte de lucratividade, desde que sejam atendidos os requisitos necessários para a concretização deste contexto. Entretanto, algumas particularidades precisam ser observadas para a condução desse processo de desenvolvimento, dentre elas, a valorização do capital intelectual dos recursos humanos envolvidos neste ambiente multidisciplinar e transdisciplinar. Neste particular, a presente pesquisa segue o raciocínio do referido autor, o qual entende que as entidades esportivas brasileiras - clubes, federações e confederações – não estão adequadas aos novos momentos, em relação aos avanços verificados em outras áreas de atuação da sociedade de alta conectividade dos dias atuais. Wicker e Breuer (2013) compartilham desta afirmação em relação aos clubes desportivos sem fins lucrativos pesquisados na Alemanha, Suíça, Escócia e Canadá, que enfrentam problemas em diversas esferas, demonstrando que este modelo organizacional em questão necessita ser repensado.

Ainda neste contexto, Szezerbicki (2006, p. 11) entende a necessidade das entidades esportivas buscarem formas de adotar práticas que visem elevar o potencial do processo produtivo, afirmando que:

“... As tendências externas de mudanças nas organizações esportivas se expressam internamente em disputas de natureza econômica, política e social, compondo um quadro de tensões que geralmente resultam numa nova configuração de forças e num novo ordenamento esportivo”.

Ribeiro (2012, p.12) define que “o esporte é uma atividade que possui múltiplas aplicações na sociedade”. Para compreender essa complexidade, o autor apresenta quatro delas, primeiramente se referindo à promoção da saúde dos praticantes bem como a socialização dos mesmos. Como segundo ponto, as oportunidades de entretenimento e publicidade, responsável pela divulgação de eventos esportivos e os novos espaços preparados para receber o público em geral. Em terceiro lugar, a indústria do esporte abrangendo fabricantes de materiais específicos para a prática esportiva, organizações com fins lucrativos ligadas ao

esporte e o grande número de patrocínios buscando veicular suas marcas na mídia em geral. Finalmente, o esporte como ferramenta de políticas públicas, nas áreas da saúde e educação com foco em inclusão social e a construção da cidadania. Pela diversidade de atividades envolvidas, verifica-se a necessidade de um maior controle organizacional visando oferecer mais qualidade aos atores envolvidos no entorno de cada atividade oferecida. Complementando este quadro, Sarmento (2010) considera o esporte com viés nos campos do espetáculo, de competição, formação, recreação e promoção da saúde e qualidade de vida

Pela diversidade de atividades envolvidas, verifica-se a necessidade de um maior controle organizacional visando oferecer mais qualidade aos atores envolvidos no entorno de cada atividade oferecida. Guitti e Bastos (2013) enfatizam que, para o esporte brasileiro ser tratado como uma fonte de negócios lucrativos, torna-se necessário atribuir valor à sua gestão, garantindo excelência organizacional. Haja vista a importância da qualificação e *status* daqueles que ocupam os cargos de comando, aponta-se a preocupação de pesquisadores sobre “a explosão do nível de desconhecimento, a brecha crescente entre tudo que um indivíduo sabe e tudo que é conhecível” (JONHSON, 2011, p.40). Neste sentido, na era da economia do conhecimento disseminado com a velocidade possibilitada pela Internet, as organizações necessitam buscar maneiras de se organizar para capacitar seus recursos humanos.

Com base no que foi apresentado até o presente momento, o objetivo que norteia o presente estudo é:

- Discutir, a partir da revisão sistemática, a contribuição da Gestão do Conhecimento para a criação de um modelo organizacional inovativo na gestão do esporte.

## **METODOLOGIA**

Segundo Vergara (2007), as pesquisas classificam-se quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este trabalho se apresenta como descritivo, mostrando as características propostas para um novo modelo organizacional e, exploratória, com um tema ainda pouco pesquisado no meio acadêmico nacional e internacional. Quanto aos meios, classifica-se como bibliográfica, utilizando publicações dos artigos científicos, dissertações e teses encontradas. Desta forma, foi realizada uma revisão sistemática na base de dados do Portal de Periódicos,

gerido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, o qual foram feitas buscas no formulário integrado sem especificação da base de dados com pesquisas publicadas entre os anos de 2010 e 2016, por entender-se que isso poderia ampliar os resultados da pesquisa, oferecendo maiores possibilidades de êxito. Pelo caráter composto dos temas da pesquisa, os termos descritores utilizados na busca são:

Quadro 1 – Termos descritores das línguas portuguesa e inglesa.

<b>Termos Descritores na língua portuguesa</b>
Inovação Organizacional
Gestão do Esporte
Conhecimento
Inovação
Confederação esportiva
Gestão do Conhecimento
Fluxo do Conhecimento
Clubes esportivos
Federação esportiva
Gestão do Esporte e do Conhecimento
Organização esportiva
Gestão e Administração esportiva
Inovação na Gestão do Esporte
Inovação no Esporte
Esporte
<b>Termos Descritores na língua inglesa</b>
Organizational Innovation
Sport Management
Knowledge Management
Sports Clubs
Sport Federation
Knowledge Flow

Fonte: Nery, 2017.

Não foi utilizado o operador de proximidade (“ – aspas), entendendo-se que uma maior abrangência traria mais opções ao estudo, já que não se tinham informações sobre a amplitude e abrangência do tema. Além disso, apenas os estudos cujos periódicos eram revisados por pares foram selecionados, para dar mais credibilidade às pesquisas. A busca ocorreu entre os meses de setembro a outubro de 2016. No total, encontrou-se 2.629 trabalhos dos quais 2.069 eram revisados por pares, sendo retirados os artigos repetidos. Desse total, selecionou-se aqueles que possuíam os termos descritores encontrados nos títulos dos artigos e nos resumos, contabilizando 137 artigos. Buscando aprofundar o tema a partir do objetivo proposto, excluiu-se os artigos que não tinham no conteúdo abordagem sobre o segmento esportivo, contabilizando 124 artigos que não atenderam aos

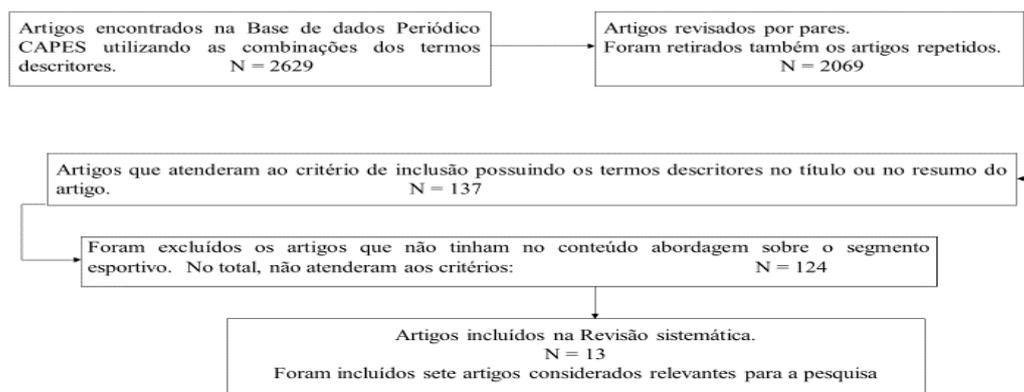
critérios, totalizando 13 artigos da revisão sistemática. Foram adicionados a esses artigos mais sete pesquisas, consideradas clássicas pela qualidade do conteúdo e relevância dos temas abordados em questão encontradas na literatura, no sentido de oferecer maior contribuição ao estudo:

Para a área da gestão do conhecimento no esporte, foram encontradas três pesquisas realizadas sobre o início desta área como ferramenta prática no contexto da organização dos Jogos Olímpicos e sua transferência de conhecimentos de uma edição dos jogos para a próxima cidade sede dos megaeventos esportivos: Parent (2010); Parent e Smith-Swan (2012) e Parent, MacDonald e Goulet (2014).

Abordando o tema fluxo de conhecimento e sua importância no comportamento inovativo de uma organização – Jarrahi e Kangavari (2008) – possibilitando a prospecção deste fenômeno no ambiente esportivo. Já os autores voltados para a área da inovação organizacional – Battisti e Stoneman (2010); Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) e Soto-Acosta e Palacios-Marqués (2016) -, fundamentais para proporcionar a construção de um novo modelo organizacional no esporte brasileiro na área da gestão do esporte.

Entende-se que estas justificativas para as escolhas das referidas pesquisas sejam determinantes como critério qualitativo no objetivo de dar maior credibilidade ao estudo, hora em construção. Desta forma, apresenta-se um fluxograma indicando o caminho percorrido na metodologia utilizada:

Figura 1 - Fluxograma descritivo do processo de seleção dos artigos.



Fonte: Nery, 2017.

O Quadro a seguir mostra a sequência da busca e os termos cruzados com os respectivos resultados parciais:

Quadro 2 – Cruzamento dos termos descritores

Termos descritores	Total de artigos	Revisados por pares	Artigos aprovados
Inovação Organizacional - Gestão do Esporte	38	25	4
Organizational Innovation - Sport Management	104	83	52
Conhecimento – Inovação - Esporte	99	64	4
Inovação Organizacional - Gestão do Conhecimento	69	40	8
Inovação Organizacional - Gestão do Esporte - Gestão do Conhecimento	35	22	0
Knowledge Management - Organizational Innovation - Sport Management	30	22	1
Organizational Innovation – Sport - Knowledge Management	30	21	0
Inovação - Clubes Esportivos	18	1	1
Organizational Innovation - Sports Clubs	9	6	5
Conhecimento - Inovação Organizacional	111	74	8
Conhecimento - Gestão do Esporte	19	14	6
Gestão do Conhecimento - Esporte	19	14	0
Inovação na Gestão do Esporte	3	2	0
Inovação no Esporte	6	3	0
Inovação Organizacional - Esporte	40	26	0
Inovação - Federação Esportiva	11	6	0
Organizational Innovation - Sport Federation	429	350	17
Conhecimento - Inovação Organizacional - Esporte	37	25	0
Gestão do Conhecimento - Confederação Esportiva	13	11	1
Gestão do Conhecimento - Federação Esportiva	11	7	0
Inovação Organizacional - Fluxo de Conhecimento	2	0	0
Inovação Organizacional - Gestão do Esporte e do Conhecimento	24	22	0
Inovação Organizacional - Organização Esportiva	19	10	0
Knowledge Management - Knowledge Flow - Sport Management	62	43	14
Organização Esportiva - Fluxo de Conhecimento	23	14	0
Organizational Innovation - Knowledge Flow - Sport	1039	968	0
Organizational Innovation - Organizational Sport	28	22	4
Gestão do Conhecimento - Fluxo de Conhecimento	55	32	5
Gestão do Conhecimento - Fluxo de Conhecimento - Esporte	63	34	1
Gestão do Conhecimento - Gestão do Esporte	24	18	0
Gestão do Conhecimento - Clubes Esportivos	36	22	3
Gestão do Esporte - Fluxo de Conhecimento	63	35	0
Inovação - Confederação Esportiva	6	2	0
Inovação – Esporte - Fluxo de Conhecimento	25	12	1
Inovação Organizacional - Clubes Esportivos	8	3	0
Inovação Organizacional - Confederação Esportiva	2	1	0
Inovação Organizacional - Federação Esportiva	4	2	0
Organizational Sport - Knowledge Flow - Sport Management	2	2	0
Gestão e Administração esportiva	13	11	2
<b>TOTAL</b>	<b>2629</b>	<b>2069</b>	<b>137</b>

Fonte: Nery, 2017.

Construiu-se quadros com pontos em comum importantes, apresentados pelos autores na revisão sistemática, os quais foram destacados tópicos em forma de palavras chaves, que estabeleceram orientações para a construção de novos quadros como resultado final, aqui denominadas categorias e subcategorias. Isto contribuiu para a construção de novos saberes bem como indicadores para novas pesquisas e discussões futuras. No total, notabilizaram-se cinco categorias a saber: Informação/Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Conhecimento Organizacional, Fluxo de Conhecimentos e Inovação Organizacional.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segue abaixo os 13 artigos encontrados na revisão sistemática que se adequaram aos critérios descritos na metodologia.

Quadro 3 – Autores dos artigos selecionados na revisão sistemática.

	Data	Autores
1	2010	SHONK, David J.; BRAVO, Gonzalo
2	2012	HOEBER, Larena; HOEBER, Orland
3	2012	LIMA, Anna Carolina Pedroso de Souza; MAZZEI, Leandro Carlos; COSTA, André Lucirton
4	2013	WICKER, Pamela; BREUER, Christoph
5	2013	GUITTI, Vivian da Silva; BASTOS, Flávia da Cunha
6	2014	TOLEDO, Heglison Custódio; FERREIRA, Guilherme Novaes Pinto; BRAZIL, Gustavo Paraná Paes
7	2014	BIDEL, Toktam; SONORI, Sanaz; VATANKHAH Hadi
8	2014	ERHARDT, Niclas; MARTIN-RIOS, Martin; HARKINS, Jason
9	2015	NOVÁ, Jana
10	2015	BALDUCK A. L.; LUCIDARME, S.; MARLIER, M.; WILLEM, A.
11	2016	TREQUATTRINI, Rafaelle; GIUDICE, Manlio Del; CUOZZO, Benedetta; PALMACCIO, Matteo
12	2016	WEMMER, Felix; KOENIGSTORFER, Joerg
13	2016	JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; VALENTIM, Marte Ligia Pomim

Fonte: Nery, 2017.

Serão apresentadas as discussões das categorias desenvolvidas a partir das leituras dos artigos. Foram realizadas leituras criteriosas aproveitando os conteúdos verificados sobre os temas de interesse da presente pesquisa.

### **Categoria Informação/Gestão da Informação**

Choo (2003) afirma que as informações são utilizadas intrinsecamente em quase tudo que é desenvolvido no ambiente da organização, fundamental para a geração de novos saberes, reforçando a necessidade de estar atento sobre esse

contexto que envolve os recursos humanos. Este fato contribui para que as entidades esportivas sejam capazes de perceber maneiras de organizar a inteligência coletiva como ferramenta inovativa, conhecendo a trajetória de condução para formação de um ambiente dinâmico, preparado para receber e emitir informações aos lugares e momentos oportunos, a partir dos conceitos informativos.

Sobre este aspecto, foram encontrados quatro autores participantes da revisão sistemática que discutiram pontos em comum ao devido tema, contribuindo com a compreensão do contexto geral e apresentadas no Quadro a seguir:

Quadro 4 – Categoria Informação/Gestão da Informação.

Autor/Data	Discussão	Termos relevantes
JORGE; VALENTIM (2016, p. 154/155)	“No ambiente interno à organização, bem como no mercado em que atua, a informação é um elemento que pode fazer a diferença em diferentes situações, entretanto, muitas vezes o sujeito organizacional não percebe seu valor” [...] “As informações estão contidas em diferentes suportes e mídias e nos próprios indivíduos”.	- Informação no ambiente interno e externo da organização. - Informações em diferentes suportes, mídias e indivíduos
JORGE; VALENTIM (2016, p. 156)	“A informação esportiva pode ser delimitada sob dois vieses. O primeiro: as informações registradas em algum tipo de suporte, como livros, relatórios, periódicos, entre outros. O segundo: as informações não registradas, ou seja, informações que não possuem registros formalizados em um determinado suporte em virtude da dinamicidade do ambiente e do esporte ou, até mesmo, pela ausência de percepção dos indivíduos quanto ao valor da informação.”	- Informação esportiva: informações registradas (livros, relatórios, periódicos); informações não registradas (dinamicidade do ambiente esportivo)
JORGE; VALENTIM (2016, p. 156)	“A informação esportiva relacionada ao futebol deve ser direcionada às necessidades e demandas de seu público: informações situacionais sobre o jogo, visando escolher a melhor opção tática; histórico do atleta; dados estatísticos relativos às partidas anteriormente realizadas etc. Sendo assim, há a junção da informação formal, que possui uma fonte da área técnica do ambiente interno, cujas informações estruturadas (formais), podem ser transformadas em conhecimento, a partir da percepção e apropriação por um determinado sujeito cognoscente. Isso possibilita a geração de conhecimento individual que pode ser compartilhado posteriormente (fluxos informais).”	- Informação esportiva (Futebol) direcionada às necessidades e demandas do seu público: informações situacionais sobre o jogo; escolha da melhor opção tática; histórico do atleta; dados estatísticos relativos às partidas anteriores; informação formal (fonte da área técnica do ambiente interno) informações estruturadas; transformação em conhecimento; geração do conhecimento individual; compartilhamento do

		conhecimento; fluxos informais
JORGE; VALENTIM (2016, p.159)	"Em todos os níveis e contextos a informação esportiva alimenta o processo de tomada de decisão e a geração de novos conhecimentos, proporcionando maior assertividade para esta atividade, concedendo vantagem competitiva na sua aplicação".	- Informação esportiva; alimento do processo de tomada de decisão; geração de novos conhecimentos; vantagens competitivas; aplicação do conhecimento
JORGE; VALENTIM (2016, p.162)	"[...] enquanto para a gestão do conhecimento as fontes são as pessoas, para a gestão da informação as fontes estão dispersas em distintos nichos e em diferentes suportes e mídias responsáveis por registrar e armazenar tal conteúdo."	- Registro das informações; armazenamento das informações (diferentes suportes e mídias)
TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL (2014, p. 42)	"Assim, o século XXI apresenta um mundo "novo" do esporte, tendo em vista suas novas formas de ação e conduta. As tecnologias da informação estão presentes no mundo esportivo e na nova referência do pensar da geração contemporânea."	- Formas de ação e condução; tecnologias da informação
LIMA; MAZZEI; COSTA (2012, p. 188)	O acompanhamento das atividades, de forma que ele contribua a execução do planejamento realizado, se refere à maneira com que o comportamento do capital humano é controlado podendo ser através de banco de dados e sistemas de informações gerenciais. As informações com as quais a gestão de pessoas trabalha através de sistema de informação envolvem tarefas já executadas, histórico de remuneração, admissão e férias, treinamentos, histórico de metas e objetivos alcançados e não alcançados, potencial de desenvolvimento, entre outros.	- Acompanhamento das atividades gerenciais (execução do planejamento realizado; Banco de dados; sistema de informações gerenciais; Sistema de informações para tarefas já executadas; histórico de remuneração; admissão e férias; treinamentos; histórico de metas e objetivos alcançados e não alcançados; potencial de desenvolvimento)
WEMMER, KOENIGSTORFER (2016, p. 1938)	"É por isso que outros clubes são uma fonte de informação para nós. [...] nós conversamos com gerentes de outros clubes de duas a três vezes por ano e falamos sobre questões contemporâneas. Há também várias conferências [...], onde os grandes clubes esportivos vêm juntos. Este é o conjunto de informações e ideias que nos interessa e podemos implementar isso em uma base um-para-um".	- Clubes como fontes de informação; realização de conferências; implementação de conjunto das informações e ideias
WEMMER, KOENIGSTORFER (2016, p. 1939)	"Nós tentamos usá-lo para dados e geração de informação, tanto quanto possível. [...] isto também é devido ao fato que nós temos um par de especialistas em TI em nosso quadro capazes de identificar possibilidades. [...] nós sempre precisamos de pessoas para os projetos. [...] O projeto atual é o relançamento do nosso site. [...] funciona. Encontramos pessoas para projeto de trabalho voluntário".	- Utilização dos dados; geração de informações; especialistas em tecnologias da informação; identificação de possibilidades

WEMMER, KOENIGSTORFER (2016, p. 1939)	"Nós temos de conhecer as pessoas mais relevantes. [...], por vezes, satisfazer cada outro em conferências organizadas por políticos. Nós abraçamos essas possibilidades e uma grande quantidade de informação está sendo trocada. É assim que o projeto sobre as pessoas com deficiência no esporte surgiu. Estamos agora a cooperar com a associação e são parte de um projeto maior supervisionado pela associação. "	- Organização de conferências. Compartilhamento de informações; troca de informações
---------------------------------------	--	--

Fonte: Nery, 2017.

Posto isto, os termos relevantes aproveitados nas discussões serviram como suporte para a construção do quadro a seguir, organizado visando a criação de um ambiente inovativo.

Quadro 5 – Categoria Informação/Gestão da Informação e subcategorias.

<b>Categoria Informação/gestão da informação e subcategorias</b>	
Subcategorias	
Banco de dados	
Utilização de dados	
Fontes de informação	
Informação	Interna; externa; informações registradas; informações não registradas; formal; informal
Informação Esportiva	Informação esportiva (futebol); necessidades e demandas da informação esportiva e do público; informações situacionais sobre o jogo; escolha da melhor opção tática; histórico dos atletas; dados estatísticos relativos às partidas anteriores; informação formal (fonte da área técnica do ambiente interno); Estruturação da informação; transformação da informação em conhecimento; geração do conhecimento individual; compartilhamento do conhecimento; fluxos informais;
Atividades da Informação	registro; armazenamentos (diferentes suportes e mídias); geração; compartilhamento;
Acompanhamento das atividades gerenciais	
Formas de ação e execução das atividades	
Geração de novos conhecimentos	
Dinamicidade do ambiente esportivo	
Tecnologia da Informação – especialistas em TI	
Fluxo de Informações	
Organização e realização de conferências	
Informações em diferentes suportes, mídias e indivíduo	
Clubes como Fontes de Informação	
Alimento do processo de tomadas de decisões	
Geração de vantagens competitivas	
Aplicação do conhecimento	
Implementação do conjunto das informações e ideias	
Identificação de possibilidades	
Sistemas de Informações Gerenciais	Tarefas já executadas; histórico de remuneração; admissão e férias; treinamentos; histórico de metas e objetivos alcançados e não alcançados; potencial de desenvolvimento

Fonte: Nery, 2017.

Para Toledo (2011), vive-se hoje um momento importante em que os gestores das entidades devem estimular e aproveitar melhor as comunicações circulantes em seu ambiente profissional, sugerindo um aprofundamento no conteúdo comunicacional organizacional e sua trajetória rumo aos conhecimentos gerados, fundamentais para as tomadas de decisões, promovendo interesses coletivos em uma organização, com a velocidade exigida nos tempos modernos. Destacam-se no quadro apresentado os clubes como fontes de informação (WEMMER; KOENIGSTORFER, 2016), sugerindo que, além da qualificação organizacional interna, pode-se fortalecer um modelo comprometido com o relacionamento interorganizacional, indicando que as três vertentes do esporte brasileiro – clubes, federações e confederações – podem ser orientadas à promoção de um ambiente inovativo. Nesta linha de raciocínio, Carvalho (2006) afirma ser necessário agregar valores e sentidos às informações, promovendo um processo de comunicação dialógica, envolvendo tanto os tomadores das decisões quanto os executores das mesmas. A autora deixa claro que os sujeitos (emissores e receptores das informações) precisam promover um contexto contínuo de comunicação como uma via de mão dupla. Entende-se que este fato torna necessário à criação de uma rede de conhecimentos relacionados ao ambiente produtivo da organização, favorecendo as tomadas de decisão na prática, buscando implementar mudanças desejadas e a internalização da geração de novos saberes, aperfeiçoando toda a energia produtiva em uma entidade, valorizando o mais importante: o capital humano, composto por seu capital intelectual.

### **Categoria Gestão do Conhecimento**

Na compreensão desta ferramenta teórica, com capacidade de projeção prática do conhecimento e comportamentos gerenciais, destaca-se que este fenômeno no Brasil pode ser encarado com uma importante fonte de vantagens, desde que sejam atendidos os requisitos de eficiência gerencial e financeira (SZEZEBICKI, 2006).

Neste contexto, Silva (2002) postulou que, na sociedade atual e futura, o conhecimento assume um papel central, levando-se a crer que esta área atua adequadamente aos novos momentos, coerente com os avanços verificados em outras áreas específicas de atuação. Partindo deste princípio, concorda-se com Nonaka e Takeuchi (1995), que estas manifestações trazem consigo uma carga de

informações e conhecimentos, resultando um comportamento social e promovendo mecanismos de captação, transmissão e retransmissão de ambos os fluxos informacionais (formal e informal), possibilitando fundamentação para a estrutura gerencial do conhecimento.

Segundo Stankosky (2005), a gestão do conhecimento originou-se quando diversos especialistas em suas respectivas áreas de atuação (gestão, economia, engenharia do conhecimento, ciência cognitiva e engenharia de *software*) se uniram para fundar este novo campo da ciência. Por ser um campo relativamente novo, há incerteza existente sobre a implantação dessa área. Parent, MacDonald e Goulet (2014) entendem que, por se tratar de questão teórica e de gestão, ainda não se chegou a um consenso sobre a compreensão dessa área de atuação, como os conceitos de conhecimento, as atividades envolvidas ou um quadro geral de utilização, fatos importantes para a construção de futuras investigações. Os referidos autores enfatizam que esta ferramenta permite a uma organização capturar as informações e experiências exigidas para serem compartilhadas com outras pessoas que delas necessitam. No quadro a seguir é possível observar outros pontos de vista sobre o referido tema.

Quadro 6 – Categoria Gestão do Conhecimento.

Autor/Data	Discussão	Termos relevantes
TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL (2014, p. 38)	“A gestão do conhecimento pode ser definida como a criação de um contexto organizacional favorável ao uso e compartilhamento das informações, de modo a reunir e integrar pessoas e/ou organizações que compartilham dados e saberes, construindo conhecimento por meio de suas interações ou desenvolvimento individual e grupal.”	- Uso da informação; compartilhamento das informações; reunião e integração de pessoas/organizações; compartilhamento de dados e saberes; construção de conhecimento por meio de interações, desenvolvimento individual e grupal
TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL (2014, p. 38)	[...] “a gestão do conhecimento é uma disciplina que permite a modelagem dos códigos e interpretações dos diversos agentes esportivos, tendo em vista sua capacidade na criação de um repositório de conhecimentos gerados [...]aprimoramento e padronização da linguagem e codificação, o que permitirá, no futuro, diversas análises e interpretações dos diferentes desempenhos esportivos, além de contribuir não somente com a modalidade Voleibol, mas sim, com as mais diversas modalidades.”	- Modelagem de códigos e interpretações de diversos agentes esportivos; criação de repositório dos conhecimentos; geração de conhecimentos; aprimoramento e padronização da linguagem e codificação; análises e interpretações dos diferentes

		desempenhos esportivos
TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL (2014, p.43)	[...] “criou-se um ambiente de soluções que indicam que a análise do desempenho esportivo se desenvolveu por crenças e afirmações, no entanto, tem uma grande dificuldade de confirmar tais afirmações através do contexto científico, por outro lado, a gestão do conhecimento traz uma capacidade de situar os elementos de produção de conhecimento que o ambiente esportivo incorpora. As crenças são compartilhadas, as pesquisas impõem verdades, nas quais a reunião das crenças verdadeiras com as crenças justificadas torna-se conhecimento.”	- Ambiente de soluções; análise do desempenho esportivo; elementos de produção do conhecimento
JARRAHI; KANGAVARI (2012, p. 40)	A ideia principal da gestão do conhecimento é que as organizações podem efetivamente usar a capacidade máxima de conhecimento existente dentro e fora da organização para realizar todas as suas atividades.	- Utilização do conhecimento interno e externo da organização
PARENT; MACDONALD; GOULET (2014, p. 207)	O processo de gestão do conhecimento é relativamente novo para o gerenciamento de eventos no esporte, que tem uso recente de práticas são os grandes eventos desportivos.	- Práticas de gestão do conhecimento no Esporte – eventos esportivos
PARENT; MACDONALD; GOULET (2014, p. 206)	A contribuição apreciada por criticar a extensão das atividades de Gestão de Conhecimento, encontradas na literatura, em comparação com percepções e práticas gerenciais, sugere uma gestão do conhecimento geral e processo de transferências aplicáveis a rede de <i>Stakeholders</i> do evento.	- Atividades de Gestão de Conhecimento - Transferência de conhecimentos aplicáveis à rede de Stakeholders
PARENT; MACDONALD; GOULET (2014, p. 206)	Embora Halbwirth e Toohey (2001) introduziram o conceito de gestão do conhecimento em grandes eventos esportivos, associados com os Jogos Olímpicos de Sydney 2000, lacunas na nossa compreensão permanecem, incluindo a forma como o conhecimento é atualmente gerido e transferido dentro da comissão de organização e também o envolvimento da rede de partes interessadas na realização dos jogos, especialmente dada a mudança tecnológica que o mundo tem visto desde 2000.	- Gestão do conhecimento no esporte (eventos esportivos); geração de conhecimento em grandes eventos esportivos; transferência de conhecimento; lacunas na compreensão (a forma como o conhecimento é gerido e transferido dentro do plano organizacional); envolvimento da rede de stakeholders na realização de eventos esportivos
PARENT; MACDONALD; GOULET (2014, p. 207)	Logo no início do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de Sidney, houve o reconhecimento do valor da informação e do conhecimento, incluindo a partilha de conhecimento dentro da organização.	- Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional
PARENT; MACDONALD; GOULET (2014, p.217)	O contexto da gestão e transferência do conhecimento deveriam ser utilizados em outros eventos para desenvolver um modelo benéfico, visando determinar os impactos socioculturais, políticos e econômico bem como da complexidade organizacional dos eventos realizados.	- Gestão e Transferência do conhecimento; utilização do conhecimento; determinação de impactos socioculturais, políticos e econômicos

PARENT; SMITH-SWAN (2012)	Dada a habitual natureza <i>on</i> e <i>off</i> de grandes e megaeventos esportivos, recorrentes de erros caros (por exemplo, transporte, segurança) podem acontecer e acontecem; os processos de gestão do conhecimento são pensados para ajudar a mitigar estes potenciais problemas e ajudar o evento ser bem-sucedido.	- Utilização dos processos de gestão do conhecimento no esporte
PARENT; SMITH-SWAN (2012)	Jogos ciganos se referem aos trabalhadores temporários ou pessoal com experiência anterior de trabalho com Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos ou outras comissões organizando principais eventos esportivos.	- Experiência anterior de trabalho (transferência de conhecimentos)
JORGE; VALENTIM (2016, p. 169)	[...] “devido à falta de continuidade nos trabalhos desenvolvidos por esses sujeitos, porquanto os indivíduos que assumem esses cargos impõem seus próprios modelos e métodos e quando há troca dos referidos sujeitos, os modelos e métodos são normalmente descartados e novos modelos e métodos são aplicados pelos indivíduos que passam a ocupar os referidos cargos. Tais situações demonstram certa fragilidade e uma possível dificuldade do clube para a implementação dos processos de gestão da informação e gestão do conhecimento.”	- Falta de continuidade nos trabalhos desenvolvidos; modelos e métodos de ação; implementação dos processos de gestão da Informação e gestão do conhecimento;
JORGE; VALENTIM (2016, p. 170)	“O clube realiza de maneira não estruturada pequenas atividades que remetem ao processo de gestão da informação e gestão do conhecimento, contudo, a falta de uma metodologia adequada e estruturada influi no uso e reuso pleno dos insumos gerados no âmbito da rede de conhecimento. Sugere-se como parâmetros um melhor aproveitamento das informações e conhecimentos contido no clube a adoção de tecnologias de informação e comunicação que propiciem o mapeamento e a centralização das informações relevantes em uma única base de dados [...] assim, o acesso, seleção, análise, organização, armazenamento, gestão e disseminação das informações para uso e reuso em diferentes atividades podem se tornar mais eficientes.”	- Processo de gestão da informação e conhecimento; metodologia adequada e estruturada; utilização e reutilização de conhecimentos; rede de conhecimentos; mapeamento e a centralização das informações em uma única base de dados; acesso da informação; seleção da informação; análise da informação; organização da informação; armazenamento da informação; disseminação da informação; uso e reuso da informação em diferentes atividades
BIDEL; SONORI; VATANKHAH (2014, p. 1694)	A Gestão do Conhecimento em clubes esportivos garante o uso de diferentes experiências e resultados de pesquisas.	- Gestão do conhecimento em clubes esportivos; utilização do conhecimento (diferentes experiências e resultados de pesquisas)
BIDEL; SONORI; VATANKHAH (2014, p. 1694)	O conhecimento cria valor nas organizações através de produtos, processos e pessoas, ao passo que o gerenciamento do conhecimento transforma as informações, os dados e os ativos intelectuais em valores de longo prazo.	- Transformação da informação; transformação de dados; transformação do conhecimento

<p>BIDEL; SONORI; VATANKHAH (2014, p. 1694)</p>	<p>Existe uma relação significativa entre a cultura de aprendizagem contínua e a cultura de partilha com produção de conhecimento e transmissão. A criação de uma cultura de conhecimento e de partilha de experiências na organização afeta o ensino e a aprendizagem contínuos, bem como a absorção, armazenamento, transmissão e distribuição do conhecimento.</p>	<p>- Cultura de aprendizagem contínua; cultura da partilha com produção de conhecimentos; ensino e aprendizagem contínuos; produção de conhecimentos; absorção do conhecimento; armazenamento do conhecimento; transmissão do conhecimento; distribuição do conhecimento; compartilhamento de experiências na organização</p>
<p>BIDEL; SONORI; VATANKHAH (2014, p. 1694)</p>	<p>Em comparação com o estabelecimento de aplicações de gestão de conhecimento (análise, metas, identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, armazenamento de conhecimento e uso de conhecimento) sobre a segunda hipótese mostra que a província de Khorasan Razavi atua melhor do que as outras duas que esperam por compartilhamento e armazenamento de conhecimento. Aplicação de conhecimento requer avaliação, aperfeiçoamento e atualização de habilidades de pessoal. Gestão do conhecimento visa explorar novas abordagens na aprendizagem, criação de conhecimento e desenvolvimento da concorrência interna e externa.</p>	<p>- Análise e aplicação da gestão do conhecimento; metas da gestão do conhecimento; identificação do conhecimento; aquisição do conhecimento; desenvolvimento do conhecimento; compartilhamento do conhecimento; armazenamento do conhecimento; utilização do conhecimento; aplicação do conhecimento (avaliação; aperfeiçoamento; atualização); aprendizagem do conhecimento; criação do conhecimento; exploração de novas abordagens</p>
<p>BIDEL, SONORI, VATANKHAH (2014, p.1697)</p>	<p>“Pessoas e estratégias qualificadas são necessárias para identificar conhecimento e novas ideias e inovação. A aquisição de conhecimento é um processo fundamental no qual a motivação, habilidades e experiências desempenham um papel importante. O desenvolvimento do conhecimento como a partilha do conhecimento faz um melhor uso da tecnologia da informação e da distribuição do conhecimento. A partilha de conhecimentos deve ser tal que esteja disponível para todos os funcionários. [...] Manutenção do conhecimento, outro aspecto da gestão do conhecimento significa que a organização registra a experiência da equipe, cria acesso rápido e fácil aos dados arquivados e torna o armazenamento de documentos e a atualização de conhecimento uma prioridade.</p>	<p>- Identificação do conhecimento (novas ideias; inovação); aquisição do conhecimento (motivação; habilidades; experiências); desenvolvimento do conhecimento; utilização da tecnologia da Informação; distribuição do conhecimento; compartilhamento do conhecimento; disponibilidade do conhecimento; manutenção do conhecimento; registro da experiência adquirida</p>

	[...] para a implementação bem-sucedida de seus programas a organização utiliza inevitavelmente a tecnologia da informação com um plano de longo prazo para incorporar a gestão do conhecimento”.	pela equipe; criação de acessibilidade imediata aos dados arquivados; prioridade no armazenamento de documentos e atualização dos conhecimentos; aplicação do conhecimento; planejamento em longo prazo para incorporação da gestão do conhecimento
--	---	---

Fonte – Nery, 2017.

A construção do quadro a seguir é respaldada por uma fundamentação teórica capaz de dimensionar um ambiente gerador de novos conhecimentos, conforme argumentações verificadas. No Brasil, a gestão do esporte se pauta em um modelo composto de atividades que dificultam ações inovadoras e a contribuição dos autores presentes nessa categoria proporciona uma nova perspectiva qualitativa de evolução organizacional. No quadro que segue, verificam-se os termos presentes que podem promover a prospecção de um novo ambiente.

Quadro 7 – Categoria Gestão do Conhecimento e subcategorias.

<b>Categoria gestão do conhecimento e subcategorias</b>	
Subcategorias	
Mapeamento e centralização das informações em uma única base de dados	
Transformação de dados	
Utilização de tecnologias da informação	
Atividades da Informação	Utilização e reutilização em diferentes atividades; compartilhamento; transformação; seleção; análise; organização; armazenamento; disseminação
Atividades do Conhecimento	Transformação; construção (por meio de interações e desenvolvimento individual e grupal); utilização e reutilização (Interno; externo; diferentes experiências e resultados de pesquisas); criação; produção; transferência (aplicáveis à rede de stakeholders; experiências anteriores de trabalho); geração (em grandes eventos esportivos); absorção; armazenamento (prioridade nos documentos e atualizações dos conhecimentos, criação de um repositório); transmissão; distribuição; compartilhamento (saberes; experiências na organização; disponibilidade para todos os funcionários); manutenção (registrar a experiência adquirida pela equipe; criar acessibilidade imediata aos dados arquivados); identificação (novas ideias; inovações); desenvolvimento (utilização das tecnologias da informação); distribuição; aquisição (motivação; habilidades; experiências); aplicação (avaliação; aperfeiçoamento; atualização); aprendizagem; criação
Reunião e integração de pessoas / organização	
Lacunas na compreensão (a forma como o conhecimento é gerido e transferido dentro do plano organizacional; nível de envolvimento da rede de stakeholders na realização de eventos esportivos)	

Compartilhamento de dados
Utilização de práticas e processos de gestão do conhecimento no Esporte – eventos esportivos
Exploração de novas abordagens
Planejamento em longo prazo para incorporação da gestão do conhecimento
Determinação de impactos socioculturais, políticos e econômicos
Desenvolvimentos de uma cultura da partilha com produção de conhecimentos
Gestão do conhecimento em clubes esportivos
Desenvolvimento de um processo de continuidade nos trabalhos desenvolvidos
Desenvolvimento de uma cultura de ensino e aprendizagem contínua
Criação de metodologia adequada e estruturada
Implementação dos processos de gestão da Informação e gestão do conhecimento no esporte
Modelos e métodos de ação
Cultura da partilha de conhecimento
Desenvolvimento individual e grupal
Análise; aplicação; metas; atividades e utilização dos processos da gestão do conhecimento no esporte
Modelagem de códigos e interpretações de diversos agentes esportivos; aprimoramento e padronização da linguagem e codificação; análises e interpretações dos diferentes desempenhos esportivos; elementos de produção do conhecimento; criação de um ambiente de soluções.

Fonte: Nery, 2017.

Algumas questões podem ser consideradas como fatores relevantes na busca por um novo modelo organizacional. Nová (2015) enfatiza que o tema cultura organizacional e sua importância para as organizações desportivas não foi devidamente refletida na concepção de estudos da gestão do esporte, configurando a relevância da presente pesquisa.

### **Categoria Conhecimento Organizacional**

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 126) afirmam que “os administradores precisam apoiar a criação do conhecimento em vez de controlá-la. Isso se chama promoção do conhecimento”. Takeuchi e Nonaka consideram o conhecimento, partindo dos estudos de Polanyi (1966), como:

- Tácito: pessoal; informal; experimental; intuição; palpite; inspirações; ‘percepção’ do cliente; insights subjetivos; ‘*know how*’; habilidades técnicas; não é facilmente visível e explicável; difícil de formalizar e comunicar; mais ligado à experiência corporal.
- Explícito: linguagem formal e sistemática; documentado; objetivo; fórmulas científicas; recursos visuais; fitas de áudio; especificações de produtos ou manuais; pode ser expresso e compartilhado; rapidamente transmitido; base de dados processado, transmitido, estocado e mantido pela Tecnologia da Informação.

Essa contribuição dos autores acima mencionados se junta às discussões do quadro adiante, com algumas referências encontradas:

Quadro 8 – Categoria Conhecimento Organizacional.

Autor/Data	Discussão	Termos relevantes
TOLEDO FERREIRA; BRAZIL (2014, p. 42)	[...] ao analisar o conhecimento gerado pela análise do desempenho tático esportivo, através do uso de <i>software</i> apoiado na gestão do conhecimento, imprimiu uma condição clara de capacitar as informações distribuídas sobre o tema para que se possa compreender as condutas e comportamentos gerados até então. Para a disciplina gestão do conhecimento dos dados, as informações se concentram de forma que possa transitar numa espiral de conhecimento capaz de gerar novos conhecimentos. O <i>software</i> permite uma análise dentro de um mapa geográfico no qual dá condições para a preparação e análises de dados, identificação e categorização adequada de seus conteúdos, busca pela produção de conhecimentos e identificação de relações o que permite avançar na compreensão na cientificidade da análise de desempenho tático esportivo.”	- Geração de conhecimento; análise do conhecimento; análise do desempenho tático esportivo; utilização de softwares; capacitação e distribuição das informações; gestão do conhecimento dos dados; preparação e análise dos dados; identificação dos dados; categorização de dados; identificação do conhecimento; produção de conhecimento; identificação de relações; compreensão na cientificidade da análise de desempenho tático esportivo.
JARRAHI; KANGAVARI (2012, p.41)	[...] esse tipo de conhecimento geralmente é obtido inconscientemente depois de um longo tempo. A maioria das habilidades individuais, como cerâmica, programação, etc. são classificados nesta classe. Basicamente, essa classe de conhecimento é adquirida através da experiência, aprendiz com um mestre e longas conversas com especialistas.	- Obtenção do conhecimento tácito por experiência, aprendido com um mestre, longa conversa com especialistas.
JARRAHI; KANGAVARI (2012, p.41)	O conhecimento explícito é outro tipo de conhecimento que é muito mais claro do que o conhecimento tácito e pode ser facilmente documentado. Este tipo de conhecimento pode ser transmitido através de linguagens formais, equações matemáticas, lógica, regras, procedimentos e símbolos.	- Armazenamento do conhecimento explícito (documentação); transmissão do conhecimento explícito.
PARENT; MACDONALD; GOULET (2014, p.206)	A manipulação destes dois tipos de conhecimento pode estar associada tanto a informação e conhecimento.	- Manipulação dos conhecimentos tácito e explícito
BALDUCK et al. (2015, p.2025)	Uma vez que os clubes desportivos lidam com muitos desafios e estão sob pressão para melhorar a sua capacidade de construção, o estudo da capacidade organizacional precisa de uma atenção aprofundada	- Capacidade de construção; capacidade organizacional
GUITTI; BASTOS (2013, p. 62)	“Alguns estudos recentes têm se desenvolvido no sentido de caracterizar o administrador esportivo e demonstrar a importância da formação e da aquisição de conhecimentos em	- Formação do conhecimento; aquisição de conhecimentos

	administração esportiva para profissionais gerenciadores de clubes, ligas e órgãos públicos de administração do esporte.”	
GUITTI; BASTOS (2013, p. 71)	[...] “tendo em vista o limitado conhecimento sobre a gestão de organizações esportivas no Brasil, os achados dessa pesquisa podem servir de base para outros estudos em equipes de esportes coletivos no país.”	- Limitado conhecimento sobre a gestão de organizações esportivas no Brasil
GUITTI; BASTOS (2013, p. 72)	[...] “Novos estudos na área de gestão do esporte que produzam conhecimento acerca dos processos de gestão das organizações de prática esportiva e de administração do esporte podem servir de fundamentação para mudanças organizacionais que levem ao aperfeiçoamento dos processos de gestão e conseqüentemente possibilitar o aumento do poder mercantil do esporte no Brasil.	- Produção de conhecimentos; fundamentação para mudanças organizacionais
HOEBER; HOEBER (2012, p. 216)	As organizações precisam fazer a varredura ativamente no ambiente e dependem de suas redes para reunir o conhecimento de que iria informar suas decisões de início e adotar inovações.	- Mapeamento do ambiente; reunião do conhecimento; tomada de decisão; adoção de inovação
LIMA; MAZZEI; COSTA (2012, p. 171)	Considerando que a gestão é lançar mão de diversas funções e conhecimentos necessários para, através das pessoas, se atingirem os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz, pode-se considerar que a gestão do esporte está relacionada com diversas funções em uma organização esportiva, relacionadas com conhecimentos e competências ligados ao esporte e a administração, que serão utilizados por pessoas competentes para se alcançar objetivos.	- Necessidade do conhecimento; diversas funções em uma organização esportiva (conhecimentos e competências)
SHONK; BRAVO (2010, p. 279)	Além da rede de conhecimento de cada ator específico, encenar com sucesso um evento esportivo requer recursos, incluindo humanos (por exemplo, jogadores, empregados), física (por exemplo, instalações, equipamentos) e recursos financeiros (por exemplo, patrocinadores).	- Rede de conhecimentos de cada ator específico
TREQUATTRINI et al. (2016, p. 12)	Nas equipes de futebol, o conhecimento útil para resolver problemas já não está concentrado na cúpula, mas pode ser amplamente difundido dentro de um grupo, que por sua vez se torna uma equipe virtuosa e os membros são especialistas altamente qualificados com as habilidades adequadas para cada papel dentro da equipe.	- Utilização do conhecimento interno
WEMMER; KOENIGSTORFER (2016, p. 1926)	O conhecimento gerado pode ajudar aos clubes desportivos a servirem as necessidades de seus membros, como fornecer a oportunidade de exercer, competindo em certos esportes, e se engajar em atividades de saúde preventiva.	- Geração de Conhecimento
WEMMER; KOENIGSTORFER (2016, p. 1926)	O conceito de capacidade de absorção salienta a importância de ambos os ganhos de conhecimentos para atividades inovadoras, e com base nesses conhecimentos relacionados, primeiro dentro de uma organização, a fim de absorver posteriormente esse conhecimento externo com sucesso	- Capacidade de absorção dos conhecimentos interno e externo

WEMMER; KOENIGSTORFER (2016, p. 1927)	Para o conhecimento individual ser absorvido e transferido dentro de uma organização e, portanto, para ser absorvido no nível organizacional, é necessária que certos conhecimentos se sobrepõem entre os membros da organização. Do ponto de vista da inovação aberta, no entanto, a utilização eficiente de fontes de conhecimento externo pode ser central para a resolução destes problemas de capacidade.	- Absorção de conhecimento tácito; transferência de conhecimento tácito; utilização das fontes de conhecimento externo; absorção do conhecimento organizacional;
WEMMER; KOENIGSTORFER (2016, p. 1937)	Participação em conferências, reuniões com representantes de associações, e interação com o Conselho, em grande medida, a fim de trocar conhecimentos e discutir suas necessidades.	- Troca de conhecimentos; necessidade de conhecimentos
WICKER; BREUER (2013, p. 463)	Para os gestores e conselhos das organizações esportivas, é importante saber quais recursos podem contribuir para a redução dos problemas organizacionais e, conseqüentemente, para o sucesso organizacional. No entanto, os conhecimentos disponíveis sobre a importância de recursos são muito escassos.	- Contribuição de recursos do conhecimento para o sucesso organizacional; disponibilidade de conhecimentos

Fonte – Nery, 2017.

Baseado nas discussões verificadas nos artigos da revisão sistemática, encontrou-se pontos relevantes que são apontados para a construção do quadro da categoria a seguir e as conseqüentes subcategorias, conforme pode-se observar:

Quadro 9 – Categoria Conhecimento Organizacional e subcategorias.

<b>Categoria conhecimento organizacional e subcategorias</b>	
Subcategorias	
Limitado conhecimento sobre a gestão de organizações esportivas no Brasil	
Contribuição de recursos do conhecimento para o sucesso organizacional	
Fundamentação para mudanças organizacionais	
Identificação dos dados	
Preparação e análise dos dados	
Categorização dos dados	
Gestão do conhecimento dos dados	
Capacitação e distribuição das informações	
Identificação de relações	
Utilização de softwares	
Atividades do Conhecimento	Geração; análise; identificação; produção; obtenção do conhecimento tácito (por experiência, aprendizado com um mestre, longa conversa com especialistas); armazenamento do conhecimento explícito (documentação); transmissão do conhecimento (explícito); manipulação dos conhecimentos (tácito; explícito); Formação; aquisição; reunião; necessidade; utilização de conhecimento (interno; externo); capacidade de absorção do conhecimento (tácito; interno; externo; organizacional); transferência de conhecimento (tácito); troca; disponibilidade.
Diversas funções em uma organização esportiva (conhecimentos e competências)	
Redes de conhecimentos de cada ator específico	
Mapeamento do ambiente	
Análise do desempenho esportivo	
Utilização das fontes de conhecimento (externo)	
Compreensão na cientificidade da análise de desempenho tático esportivo.	

Tomadas de decisão
Adoção de inovação
Capacidade de construção
Capacidade organizacional

Fonte: Nery, 2017.

Destacam-se no presente quadro a inclusão dos tópicos que compõem o caminho do conhecimento - dados e informações - necessários à construção de um ambiente inovativo. Tal fato pode promover, junto às organizações base do esporte brasileiro em geral, maior relevância, inclusive em relação ao potencial de empregabilidade, devido à necessidade da ocupação de áreas específicas que vão ao encontro dos novos momentos esportivos. Balduck et al. (2015) questiona se as organizações sem fins lucrativos irão suportar seus recursos limitados ou enfrentarão os desafios e, que procurar alternativas vai depender das ambições dos clubes esportivos.

Neste sentido, prospecta-se um ambiente organizacional que obtenha êxito na construção de um fluxo efetivo, definida por Choo (2003) como aquela possuidora de informações e conhecimentos para constantes atualizações, proporcionando vantagens com inteligência e criatividade, adaptável às frequentes mudanças mercadológicas com maior estágio de capacitação, promovendo contínuas inovações e um quadro apropriado para tomadas de decisões, em busca de excelência nos objetivos planejados. Ainda segundo Choo (2003), essas características promovem o crescimento organizacional sustentável, globalizado e dinâmico, possibilitado pela capacidade de sentir e entender o mercado com antecedência, em busca das melhores tomadas de decisões para empreender nos momentos apropriados. O referido autor afirma que o potencial em obter êxito num mundo de grandes transformações se deve à eficiência do envolvimento da organização com um ambiente em constantes alterações ao seu redor, renovação constante do repositório de conhecimentos e efetividade no processamento das informações com vistas às ações futuras, inovando a reaprendendo.

### **Categoria Fluxo de Conhecimentos**

A presente investigação segue o processo para construção de um ambiente organizacional inovativo, cuja continuidade de geração do conhecimento ao longo do tempo é entendida como a causa do sucesso das organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Diversos autores (MINTZBERG, 1973; ANCONA; CALDWELL,

1992; MACNEIL, 2003) concordam que o fluxo de conhecimento é uma característica que define as equipes e organizações de sucesso. Segundo Halbwirth e Toohey (2001) é nas pesquisas aprofundadas de gestão do conhecimento que o fluxo de conhecimento tem sido examinado. O quadro seguinte apresenta outras reflexões sobre o tema corrente:

Quadro 10 – Categoria Fluxo de Conhecimentos.

Autor/Data	Discussão	Termos relevantes
JARRAHI; KANGAVARI (2012, p. 40)	O objetivo final dos sistemas de gestão do conhecimento é o fluxo efetivo e aplicação do conhecimento transferido nas atividades. Pesquisas anteriores focaram principalmente na aprendizagem organizacional e em fornecer procedimentos e sistemas para incentivar a comunicação, mas raramente consideraram a eficiência e a eficácia da partilha de conhecimento, especialmente o encaminhamento de conhecimento em uma equipe geograficamente distribuída.	- Fluxo efetivo de conhecimento; aplicação do conhecimento; transferência do conhecimento; aprendizagem organizacional; fornecimento de procedimentos e sistemas para incentivar a comunicação; compartilhamento do conhecimento
JARRAHI; KANGAVARI (2012, p. 42)	O fluxo de conhecimento sem um contexto compartilhado comum entre nós de conhecimento não pode ocorrer.	- Compartilhamento de conhecimento no fluxo de conhecimento entre nós de conhecimento
JARRAHI; KANGAVARI (2012, p. 40)	Um novo conceito complexo na gestão do conhecimento é a análise, concepção e implementação de sistemas de gestão do fluxo de conhecimento. Um dos grandes desafios em tais sistemas é explorar o fluxo de conhecimento da fonte para o destinatário e controlar o fluxo para melhorias de qualidade relativas às necessidades dos usuários como possível.	- Análise; concepção e implementação do sistema de gestão do fluxo de conhecimento; exploração do fluxo de conhecimento da fonte ao destinatário; controle do fluxo de conhecimento; necessidade do conhecimento
JARRAHI; KANGAVARI (2012, p. 42)	As fontes de conhecimento (remetentes), juntamente com os destinatários (clientes) formam o primeiro elemento, ou seja, nós de conhecimento. Um nó de conhecimento é possivelmente correspondido a um membro da equipe ou um agente que é capaz de criar, processar e entregar conhecimento. Os remetentes e receptores de conhecimento também são identificados na direção dos fluxos de conhecimento.	- Nós de conhecimento; criação do conhecimento; processamento do conhecimento; transferência do conhecimento; identificação da emissão e recepção no fluxo de conhecimento
TREQUATTRINI et al. (2016, p. 12)	As implicações práticas decorrentes da pesquisa mostram que a inovação distintiva, como a inovação técnico-tática, pode gerar uma vantagem competitiva, o que, em longo prazo,	- Aplicação do conhecimento

	resulta em retorno econômico. Pode ser transformado em duradoura vantagem econômica competitiva para as equipes onde este tipo de inovação é implementada.	
ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014, p. 377)	O conhecimento tácito pode ser transferível, dada a capacidade de gestão adequada.	- Transferência do conhecimento tácito
ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014, p. 376)	Os esportes coletivos exigem um fluxo de conhecimento significativo entre treinadores e jogadores.	- Fluxo de conhecimento no esporte (aplicação e transferência de conhecimento)
ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014, p. 376)	As capacidades gerenciais para o fluxo de conhecimento, que aqui definimos como a decisão de um treinador de transmitir conhecimento aos jogadores, pode ser impactada pela necessidade de transmitir diferentes conhecimentos.	- Tomadas de decisões; necessidade de conhecimento; transmissão do conhecimento;
ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014, p. 376)	No Fluxo do Conhecimento Explícito no Esporte o conhecimento que flui dos gerentes para os membros da equipe (ou seja, os jogadores) é geralmente mais explícito.	- Transferência de conhecimento explícito
ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014, p. 376)	Um trabalho em equipe complexo e capacitado requer conhecimento tácito. Isso sugere que as capacidades gerenciais para o fluxo de conhecimento descendente podem envolver também a transmissão de um grande número de conhecimento tácito.	- Transmissão de conhecimento tácito
ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014, p. 376)	Sugere-se importância relativa dos fluxos de conhecimento tácito e explícito variando em diferentes estruturas de trabalho em equipe, baseado na necessidade de utilização dos conhecimentos existentes dados pelos treinadores ou no aprendizado e criação de novos conhecimentos entre atletas.	- Utilização dos conhecimentos tácito e explícito; aprendizagem do conhecimento; criação de conhecimento
ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014, p. 379)	Especificamente, nossas questões centrais de pesquisa exploram como e por que as capacidades gerenciais para o fluxo de conhecimento explícito e tácito operam de forma diferente nesses dois tipos de estruturas de trabalho em equipe.	- Aplicação do fluxo de conhecimento tácito e explícito
ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014, p. 379)	As propriedades estruturais das equipes desportivas com capacidades para o fluxo de conhecimento, permanecem sub-estudadas.	- Propriedades estruturais das equipes com capacidades para o fluxo de conhecimento - Reduzido número de pesquisas do fluxo de conhecimento
ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014, p. 376)	As capacidades de fluxo de conhecimento em esportes de equipe têm recebido menos atenção. Isso é surpreendente, uma vez que os esportes de equipe exigem um fluxo de conhecimento significativo entre treinadores e jogadores; os treinadores não só precisam transmitir conhecimento para coordenar papéis e execução, mas também para promover condições para a criação de conhecimento e aprendizagem entre os jogadores dentro e fora	- Reduzida atenção nas capacidades do fluxo de conhecimento no esporte; transmissão do conhecimento; criação de conhecimento; aprendizagem do conhecimento

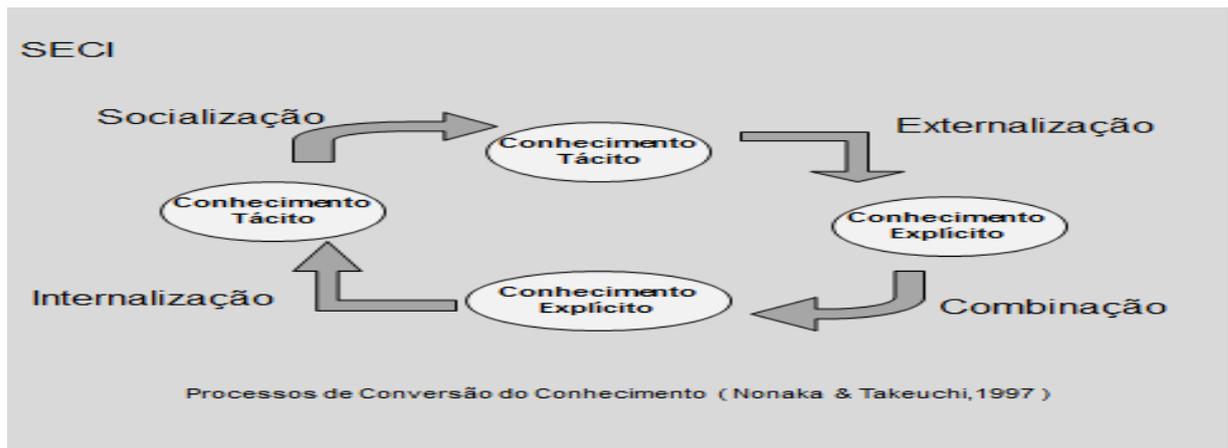
	do campo.	
ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014, p. 377)	Pouca atenção é dada à ideia de que fluxo de conhecimento tácito e explícito pode chamar para diferentes capacidades de gestão.	- Reduzido número de pesquisas sobre o fluxo de conhecimentos tácito e explícito.
JORGE; VALENTIM (2016, p. 160)	A função dos fluxos informacionais, considerados como um ambiente condutor para que as informações possam percorrer a trajetória entre o emissor e o receptor como meio de compartilhamento comunicacional.	- Compartilhamento das informações no fluxo de informações entre o emissor e o receptor da comunicação
JORGE; VALENTIM (2016, p. 155)	Ressalta-se que existe um número ilimitado de informações informais no ambiente externo, trafegando em fluxos informais, que podem se transformar em informações formais na interação com os sujeitos organizacionais. Estes, por sua vez, são capazes de transformá-las em conhecimento. Além disso, de acordo com as necessidades/demandas dos usuários, as informações de distintas fontes e ambientes podem se inter-relacionar transformando-se em novos dados, informações, fator determinante para a geração de conhecimento.	- Informações informais no ambiente externo em fluxos informais; transformação das informações informais em formais; transformação das informações formais em conhecimento; necessidade do conhecimento; fontes e ambientes de informação; transformação de dados; transformação de informações; geração de conhecimentos
JORGE; VALENTIM (2016, p. 159)	Com o mapeamento das fontes de informação e de conhecimento e dos fluxos formais e informais é possível analisar as relações e conexões entre as fontes e fluxos e, assim, construir uma rede de conhecimento capaz de evidenciar o comportamento informacional em um determinado ambiente.	- Mapeamento das fontes de informação e de conhecimento; mapeamento dos fluxos formais e informais; análise das relações e conexões entre as fontes e fluxos; construção de uma rede de conhecimentos; comportamento informacional do ambiente esportivo
PARENT (2010, p. 294)	Embora o fluxo possa ser de interesse no estudo atual, a dimensão da duração não é considerada como se leva uma perspectiva mais macro na análise do processo geral de tomada de decisão de uma organização ao longo do tempo.	- Dimensão da duração do fluxo em perspectiva macro; análise do processo geral de tomada de decisão em longo prazo

Fonte: Nery, 2017.

Os termos relevantes destacados nessa categoria revelam diversas atividades de informações e conhecimentos, proporcionando maior entendimento nas fundamentações sobre entidades modernas que utilizam seu ambiente organizacional para uma criação constante de novos saberes. Este fato possibilita

um fluxo na geração de ações inovadoras, pois tanto o conhecimento tácito quanto o explícito não agem de forma interdependente, eles se inter-relacionam e um não existe sem o outro (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Este processo de conversão é necessário para que ocorra a criação do conhecimento, denominado modelo SECI e sua espiral do conhecimento, verificado na figura a seguir:

Figura II – Processos de Conversão do Conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Em termos pormenorizados, tem-se o seguinte parâmetro de ações, denominada por Nonaka e Takeuchi (1997) como espiral do conhecimento. A socialização (p.96), que é a conversão do conhecimento tácito em tácito: “A criação do conhecimento inicia no processo de socialização, no qual o novo conhecimento tácito é convertido através das experiências compartilhadas na interação social do dia-a-dia”. A externalização (p.97), conversão do conhecimento tácito em explícito. “...O conhecimento tácito é tornado explícito para que possa ser compartilhado com outros e se torne a base de um novo conhecimento, como os conceitos, imagens e documentos escritos”. A combinação (p. 97), Conversão do conhecimento explícito em explícito:

“O conhecimento explícito é coletado do interior ou exterior da organização e, então, combinado, editado ou processado para formar um conjunto mais complexo e sistemático do conhecimento explícito através do processo de combinação. O novo conhecimento explícito é, então, disseminado entre os membros da organização...”.

E por fim, a internalização (p.98), conversão do conhecimento explícito em tácito:

“O conhecimento explícito é criado e partilhado através da organização e então convertido em conhecimento tácito durante o processo de

internalização. Este estágio pode ser entendido como práxis, onde o conhecimento é aplicado e usado em situações práticas e torna-se base para novas rotinas...”.

Não se pode considerar o fluxo de conhecimento como um evento único, pois deve-se pensar na conversão do conhecimento priorizando-se gerir de forma conjugada os fluxos de conhecimento tácito e explícito e suas características peculiares. As referências Jarrahi e Kangavari (2012) propõem um sistema arquétipo de gestão para organizações, distribuindo e direcionando o conhecimento para os sujeitos certos no momento certo, reforçando que a qualidade objetivada é o nível de relevância e eficácia para a atividade ou a exigência do destinatário. Assim, são apresentados pontos importantes para a construção do quadro da categoria e as consequentes subcategorias, conforme pode-se observar:

Quadro 11: Categoria fluxo de conhecimento e subcategorias.

<b>Categoria fluxo de conhecimento e subcategorias</b>	
Subcategorias	
Transformação de dados	
Compartilhamento das informações no fluxo de informações entre o emissor e o receptor da comunicação	
Fontes e ambientes de informação	
Mapeamento das fontes de informação e de conhecimento	
Informações informais no ambiente externo em fluxos informais	
Comportamento informacional do ambiente esportivo	
Dimensão de duração do fluxo em perspectiva macro	
Compartilhamento do conhecimento no fluxo de conhecimento entre os nós de conhecimento	
Identificação da emissão e recepção no fluxo de conhecimento	
Nós de conhecimento	
Exploração do fluxo efetivo de conhecimento (da fonte ao destinatário)	
Construção de uma rede de conhecimentos	
Análise do processo geral de tomada de decisão em longo prazo	
Atividades do conhecimento	- Aplicação; transferência (tácito; explícito); compartilhamento; aplicação; transmissão (tácito e explícito); necessidade; aprendizagem; criação; aquisição; processamento; geração; utilização (tácito; explícito); necessidade; Transformação
Aplicação do fluxo de conhecimento: Tácito; explícito	
Aprendizagem Organizacional	
Análise; concepção; implementação	- Sistemas de gestão do fluxo de conhecimento
Limitações	- Reduzida atenção nas capacidades do fluxo de conhecimentos no esporte; reduzido número de pesquisas do fluxo de conhecimento no esporte; reduzido número de pesquisas sobre o fluxo de conhecimentos tácito e explícito.
Fluxos formais e informais	
Fornecimento de procedimentos e sistemas para incentivar a comunicação	
Mapeamento dos fluxos formais e informais	
Transformação das informações informais em formais	
Transformação das informações formais em conhecimento	
Fluxo de conhecimento no esporte	
Controle do fluxo de conhecimento	

Propriedades estruturais das equipes com capacidades para o fluxo de conhecimento (Organização estrutural do fluxo de conhecimento no esporte)
Análise das relações e conexões entre as fontes e fluxos
Tomadas de Decisão

Fonte: Nery, 2017.

Analisando o quadro em questão, verifica-se uma complexidade de pontos importantes que podem promover a construção de um ambiente inovativo, ainda pouco conhecido no esporte brasileiro. É mister a realização de mais pesquisas no sentido de aprofundar o conhecimento sobre o tema em questão, verificando procedimentos para a montagem do plano organizacional em nível macro.

### **Categoria Inovação Organizacional**

Segundo o Manual de Oslo (2005), a inovação é um campo de estudo recente que necessita maior amplitude das pesquisas para que se conheça seu potencial econômico bem como as atividades não orientadas pelo mercado. Entende-se que, quanto maior for a abrangência inovadora, maiores são as possibilidades de evolução quantitativa e qualitativa, com maiores disposições para participação em pesquisas deste segmento, principalmente no campo da gestão do esporte. Uma das áreas que a compõem é a inovação organizacional, definida pelo referido manual por promover impacto relevante no desempenho de uma entidade, qualificando os trabalhos com trocas de informações e conseqüente promoção de novos conhecimentos, promovendo melhorias no processo de aquisição da inteligência coletiva, indo ao encontro com a proposta da presente pesquisa.

Neste sentido, apresenta-se o quadro de referências verificadas do tema em questão:

Quadro 12 – Categoria Inovação Organizacional.

<b>Autor/Data</b>	<b>Discussões</b>	<b>Termos relevantes</b>
BATTISTI; STONEMAN (2010, p. 188)	Inovação "organizacional" engloba inovações envolvendo novas práticas de gestão, nova organização, novos conceitos de marketing e novas estratégias corporativas.	- Inovação organizacional: novas práticas de gestão; nova organização; novos conceitos de marketing; novas estratégias corporativas
BATTISTI; STONEMAN (2010, p. 196)	Embora a literatura de inovação tenha se preocupado principalmente com inovações "tradicionais" ou tecnológicas, inovações "mais amplas" ou organizacionais desempenham um papel predominante na atividade inovadora das	- Inovação organizacional; atividade inovadora

	empresas do Reino Unido.	
BATTISTI; STONEMAN (2010, p. 202)	O grau de persistência da atividade inovadora é particularmente elevado para as inovações organizacionais. A proporção de estabelecimentos que introduziram uma inovação de produto ou processo em ambos os períodos é menor.	- Inovação organizacional; elevada atividade inovadora
BATTISTI; STONEMAN (2010, p. 203)	Embora a extensão da inovação de produtos e processos permaneça em grande parte inalterado nos dois períodos de tempo, a intensidade do uso das inovações organizacionais quase dobrou.	- Elevada intensidade de utilização da inovação organizacional
SOTO- ACOSTA; POPA; PALACIOS- MARQUÉS (2015, p. 6)	A inovação organizacional atua como agente mediador na relação entre a extensão do uso de e-business e o desempenho da empresa.	- Inovação organizacional como agente mediador entre o uso do e-business e o desempenho da empresa
JIMÉNEZ- JIMÉNEZ; SANZ-VALLE (2011, p. 410)	Aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento, aquisição, transformação e exploração de novos conhecimentos que melhorem inovação organizacional.	- Aprendizagem organizacional; desenvolvimento; aquisição; transformação; exploração; qualificação da inovação organizacional
HOEBER; HOEBER (2012, p. 219)	Em nível organizacional, duas determinantes contribuíram para o processo de inovação: (a) capacidade de organização; (b) a complexidade e tamanho organizacional e, mais especificamente, uma estrutura organizacional simples.	- Ambiente organizacional; determinantes da inovação; capacidade de organização; complexidade e tamanho organizacional; estrutura organizacional simples
TREQUATTRINI et al. (2016, p. 1)	Dentro de equipes de futebol profissional, a inovação técnico-tática pode ser considerada como a inovação dos processos de produção ou a inovação organizacional, na verdade, eles representam a maneira de aplicar aos jogadores um modelo inovador capaz de se tornar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.	- Futebol profissional; inovação técnico-tática; inovação organizacional; aplicação de um modelo inovador; vantagem competitiva sobre os concorrentes

Fonte: Nery, 2017.

Entende-se que a relação entre conhecimento e inovação é muito próxima quando se compara os termos relevantes do quadro a seguir com os quadros apresentados ao longo do texto. Percebe-se a viabilidade prática de aplicação do modelo de gestão voltado a geração constante de novos saberes no âmbito do esporte. Evidencia-se a importância do mapeamento das redes de conhecimento, composta pelos contextos intraorganizacional e interorganizacional, para a construção de um ambiente prospectado pela presente pesquisa, valendo-se dos termos revelados das discussões dos autores para possibilitar ações que levam a

um diferencial organizacional. Nesta linha de raciocínio, Trequattrini et al. (2016) deixam essa possibilidade aberta quando apresentam inovações no futebol advindas das evoluções táticas na modalidade, afirmando que, a partir da análise realizada na literatura, verifica-se que a inovação é amplamente considerada como um elemento capaz - de muitas maneiras - de diferentes valores gerados para os clubes desportivos.

Quadro 13 – Categoria Inovação Organizacional e Subcategorias.

<b>Categoria inovação organizacional e subcategorias</b>	
Subcategorias	
Ambiente organizacional	
Uso do e-business	
Desempenho da empresa	
Elevada atividade inovadora	
Inovação organizacional: Novas práticas de Gestão; Nova Organização; Novos conceitos de marketing; Novas estratégias corporativas	
Elevada intensidade de utilização da inovação organizacional	
Inovação organizacional: Aplicação de um modelo inovador; Vantagem competitiva sobre os concorrentes	
Atividades do conhecimento	Aprendizagem organizacional; desenvolvimento; aquisição; transformação; exploração
Determinantes da inovação aplicação de um modelo inovador; vantagem competitiva sobre os concorrentes	- Capacidade de organização; - Complexidade e tamanho organizacional; - Estrutura organizacional simples
Qualificação da inovação organizacional	
Futebol profissional: Inovação técnico-tática	

Fonte: Nery, 2017.

Os termos relevantes verificados se apresentam como ferramentas para um ambiente organizacional voltado para o desenvolvimento de atividades em longo prazo.

## **CONCLUSÃO**

O presente estudo abrangeu especificamente a base do esporte brasileiro - clubes, federações e confederações -, que possuem um relacionamento burocrático de ações e um sistema de gestão do esporte enraizado no passado, insuficiente para colocar o país próximo às grandes potências do esporte mundial.

Essas entidades esportivas não se manifestam positivamente no sentido de gerar novos conhecimentos para uma evolução gerencial qualitativa, visando resultados expressivos e prospectando-se intervenções para utilização da gestão do

conhecimento como ferramenta diferencial. Neste sentido, a escolha desse campo de estudo, além das oportunidades estudadas para a comunidade esportiva, atende aos critérios de relevância com o surgimento de novos conhecimentos no setor, se adequando à atualidade científica, assim como promovendo elevado nível de empregabilidade, direta e indireta, em função da necessidade de especialistas capacitados em diversas áreas das ciências que compõem a gestão do esporte.

Atendendo ao objetivo da presente pesquisa, foi discutido, a partir da revisão sistemática, potenciais contribuições efetivas para a construção de um ambiente esportivo moderno, pautado pela gestão do conhecimento, capaz de promover ações inovadoras que ofereçam aos sujeitos organizacionais respaldo técnico e científico para atuar em um ambiente complexo pela sua multidisciplinaridade e transdisciplinaridade.

Este processo verificado ocorre tanto em nível intraorganizacional (a construção do fluxo de dados, informações e conhecimentos no ambiente interno de clubes, federações e confederações), como interorganizacional (a construção do fluxo de dados, informações e conhecimentos circulantes entre as respectivas organizações esportivas) promovendo um aumento efetivo de comunicação dialógica, em uma via de mão dupla entre emissores e receptores visando consequente geração de novos saberes.

A contribuição do estudo perpassa pela criação de quadros resultantes dos temas pesquisados na revisão sistemática, agregando valores gerenciais com a elaboração de termos relevantes que possibilitam a construção de um ambiente inovativo, a partir das fontes de dados e informacionais, chegando aos fluxos de informações e conhecimentos. A construção dessas categorias e subcategorias possibilitou prospectar um arquétipo estrutural para promover a construção de inteligência coletiva, capaz de adquirir conhecimentos internos ou externamente, relevantes ao crescimento esportivo da organização, promovendo a redução da dimensão do tempo e espaço para as tomadas de decisões por parte dos gestores.

Pela importância do tema em termos de aplicação prática, pelo potencial de empregabilidade direta e indireta, por se tratar de uma proposta efetiva de mudança no atual quadro esportivo brasileiro, da perspectiva de crescimento evolutivo do esporte brasileiro em nível internacional apresentando resultados expressivos e pela

efetivação de uma cadeia de negócios oriundos do segmento esportivo, verifica-se a necessidade da realização de mais pesquisas no sentido abranger todas as possibilidades quantitativas e qualitativas para a evolução do segmento esportivo.

Busca-se a adequação aos tempos modernos, potencializados pela internet, na promoção de maior velocidade com as trocas de informações e conhecimentos em tempo real, principalmente no ambiente da gestão do esporte. Por fim e não menos importante, sugere-se mais tratamentos dos termos relevantes obtidos na revisão sistemática, no sentido de obter maior clareza para fundamentação, construção e organização de um ambiente inovativo.

## REFERÊNCIAS

- ANCONA, D.G.; CALDWELL, D.F. ***Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams***. Administrative Science Quarterly. 634-665. (1992) doi: 10.2307/2393475.
- BALDUCK A.L.; LUCIDARME S.; MARLIER, M.; WILLEM, A. **Organizational capacity and organizational ambition in nonprofit and voluntary sports clubs**. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations v. 26 n. 5: 2023-2043. (2015)
- BARRETO A.A. ***Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica***. Ciência da. Informação. 27:2 122-127. (1998)
- BATTISTI, G.; STONEMAN P. **How Innovative are UK Firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations**. British Journal of Management. v. 21 187–206. (2010) DOI: 10.1111/j.1467-8551.2009.00629.x
- BIDEL, T.; SONORI, S.; VATANKHAH, H. **A Comparative Study of Knowledge Management in Youth Sports Administration in Khorasan Provinces**. Adv. Environ. Biol. 8:6 1694-1698. (2014)
- CARVALHO, H. **A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações**. UNlrevista. 1:3 1-8. (2006)
- CAVALCANTI, M; NEPOMUCENO, C. **O Conhecimento em Rede: como implantar projetos de inteligência coletiva**. Elsevier, Rio de Janeiro. (2007)
- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Ed. SENAC, São Paulo (2003).
- ERHARDT, N; MARTIN-RIOS, C.; HARKINS, J. **Knowledge flow from the top: the importance of teamwork structure in team sports**. European Sport Management Quarterly. 14:4 375-396. (2014)
- GUITTI, V.S.; BASTOS F.C. **Estrutura organizacional e perfil do gestor de equipes participantes da liga de basquete feminino (LBF) 2011/2012**. Podium: Sport. (2012)
- HALBWIRTH, S.; TOOHEY, K. **The Olympic Games and knowledge management: A case study of the Sydney organizing committee of the Olympic Games**. European Sport Management Quarterly, v. 1 n. 2: 91-111 (2001)
- HOEBER, L.; HOEBER, O. **Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization**. Journal of Sport Management. 26:3 213-223. (2012)
- JARRAHI, A., KANGAVARI, M.R. **An Architecture for Context-Aware Knowledge Flow Management Systems**. IJCSI - International Journal of Computer Science Issues. 9 Issue 2:3 40-51. (2012)
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE R. **Innovation, organizational learning, and performance**. // Journal of Business Research. 64:4 408–417. (2011)

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 Clube.*** Perspectivas em Ciência da Informação 21:1 152-172. (2016)

JONHSON, J.D. **Gestão de redes de conhecimento.** Ed. Senac, São Paulo, (2011).

LIMA, A.C.P.S.; MAZZEI, L.C.; COSTA, A.L. ***Uma análise da gestão de pessoas nas organizações que atuam no esporte brasileiro: estudo de caso sobre um clube paulista de voleibol.*** Podium Sport, Leisure and Tourism Review.1:2 168-193. (2012)

MACNEIL, C.M. ***Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams.*** Employee Relations. 25:3 294-307. (2003) doi: 10.1108/01425450310475874.

MARTELETO, R.M. ***Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação.*** Ciência da Informação. 30:1 71-81. (2001)

MINTZBERG, H. ***Strategy-making in three modes.*** California management review 16:2 44-53. (1973)

NERY, L.C.P. ***Análise do perfil de gestão baseada no discurso dos dirigentes esportivos de clubes em Juiz de Fora.*** 186 f. Dissertação. (Mestrado) - Universidade Salgado de Oliveira, Niterói. (2009)

\_\_\_\_\_; Araújo, C.I.P.R.; Reis, R., Cordeiro, R.C.; Belém, C.; DaCosta L.P. ***Redes Sociais como meio de Produção e Circulação de Conhecimentos na Gestão do Esporte.*** Revista Intercontinental de Gestão Desportiva. 3:2 166-180. (2013)

\_\_\_\_\_. ***Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional.*** Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ Tese de Doutorado. (2017)

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. ***The knowledge creating company.*** Oxford University press, Oxford, 1(995).

\_\_\_\_\_; Takeuchi, H. (1997) ***Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.*** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus (1997).

NOVÁ, J. ***Embedding the Perception of Organizational Culture in the Studies of Sport Management.*** TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology. Special Issue 2. 220-227. (2015)

OSLO, Manual de. ***Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.*** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, (2005).

PARENT, M.M. ***Decision making in major sport events over time: Parameters, drivers, and strategies.*** Journal of Sport Management. 24:3 291-318. (2010)

\_\_\_\_\_; SMITH-SWAN, S. ***Managing Major Sports Events: Theory and Practice.*** Routledge, London, (2012).

\_\_\_\_\_; MACDONALD, D.; GOULET, G. ***The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games.*** Sport management review 17:2 205-218. (2014)

POLANYI, M. ***The tacit dimension.*** Chicago: University of Chicago Press. (1966).

RIBEIRO, M.A.S. ***Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras.*** Fundação Getúlio Vargas. Tese de Doutorado. (2012)

SHONK, D.J.; BRAVO, G. ***Interorganizational support and commitment: A framework for sporting event networks.*** Journal of Sport Management. 24:3 272-290. (2010)

SOTO-ACOSTA, P.; POPA S.; PALACIOS-MARQUÉS D. ***E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: an empirical study in Spain.*** Technological and Economic Development of Economy. 22:6 885-904. (2016)

SILVA, S.L. ***Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais.*** Ciência da Informação 31:2 142-151. (2002)

STANKOSKY, M. (Ed.) ***Creating the discipline of knowledge management: The latest in university research.*** Routledge, (2005).

SZEZEBICKI, A.S. ***A Gestão do Conhecimento em Equipes de Alta Performance: O caso do Clube Atlético Paranaense.*** 135f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Dissertação de Mestrado. (2006)

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. ***Gestão do conhecimento.*** Bookman, Porto Alegre, RS. (2008).

TOLEDO, H.C. ***Construção léxica da trajetória da atividade física na empresa: ginástica laboral no Brasil em abordagem de gestão do conhecimento.*** Universidade Gama Filho – UGF. Tese de Doutorado (2011)

\_\_\_\_\_, FERREIRA, G.N.P., BRAZIL, G.P.P. ***Desenvolvimento da Análise de Desempenho Esportivo no Voleibol de Alto Rendimento no Contexto da Gestão do Conhecimento.*** Podium. 3:3 36.44 (2014)

TREQUATTRINI, R.; DEL GIUDICE, M.; CUOZZO, B.; PALMACCIO, M. ***Does sport innovation create value? The case of professional football clubs.*** Technology, Innovation and Education, 2(1) (2016).

VERGARA, S.C. ***Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.*** 8ª edição Atlas, São Paulo, SP, (2007).

WEMMER, F.; KOENIGSTORFER, J.; ***Open innovation in nonprofit sports clubs.*** VOLUNTAS: international journal of voluntary and nonprofit organizations. v. 27 n. 4: 1923-1949. (2016).

WICKER, P.; BREUER, C. ***Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport***

**clubs in Germany.** VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 24:2 461-484. (2013)

## **2. ARTIGO 2 - ATIVIDADES DO CONHECIMENTO QUE COMPÕEM A GESTÃO DO FLUXO DE CONHECIMENTO PROMOVENDO INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE**

**Luiz Carlos Pessoa Nery<sup>1</sup>; Silvio de Cassio Costa Telles<sup>2</sup>; Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva Riscado Terra<sup>3</sup>; Lamartine Pereira DaCosta<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

<sup>2</sup>Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ / Universidade Federal do Rio de Janeiro

<sup>3</sup> Professora de Gestão da Inovação - Departamento de Ciências Administrativas – DCA/UERJ

<sup>4</sup>Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

## **ATIVIDADES DO CONHECIMENTO QUE COMPÕEM A GESTÃO DO FLUXO DE CONHECIMENTO PROMOVENDO INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE**

### **RESUMO**

Num ambiente globalizado e de profundas transformações destaca-se, cada vez mais, a economia do conhecimento, intensificando-se a necessidade de promover, continuamente, novos saberes para obtenção de sucesso organizacional. Neste sentido, compreender os processos e mecanismos de transmissão da informação e do conhecimento é uma prerrogativa sine-qua-non de desenvolvimento do esporte e da gestão do esporte. O objetivo foi demonstrar adequação conceitual com a aplicação da gestão do conhecimento como ferramenta qualitativa para a gestão do esporte na construção de um modelo organizacional, utilizando as atividades do conhecimento sugeridas pelo estudo ora em questão (criação; transferência; aplicação; armazenamento; identificação e aquisição), para articular formas e fluxos de conhecimento com demandas atualizadas de gestão em um ambiente promotor de inovações. O presente estudo abrange especificamente a base do esporte olímpico brasileiro consideradas “sem fins lucrativos” - clubes, federações e confederações - e as consequentes intervenções de interesse, com base em um estudo de campo por meio da aplicação de um questionário, com o objetivo de validar o modelo proposto para utilização do fluxo de conhecimento nas atividades de gestão do conhecimento, como diferencial qualitativo no contexto da gestão do esporte, atendendo aos critérios de relevância com o surgimento de novos saberes no setor bem como se adequar à atualidade científica. A construção do questionário foi realizada e aplicada a importantes atores do contexto brasileiro da gestão do esporte, autores e co-autores do livro “O Futuro dos Megaeventos Esportivos”. O critério de escolha dos mesmos se baseia pela importância de suas obras como contribuição acadêmica e prática, visto se tratar de inovação no esporte. No total, participaram vinte e dois sujeitos Mestres (3), Doutores (14) e Pós-Doutores (5) que validaram a proposta de utilização das atividades em questão na gestão do esporte. Conclui-se que a presente pesquisa deu surgimento a uma proposta para a promoção de inovação organizacional no esporte brasileiro, tendo como ferramenta a gestão do conhecimento cujas ações são baseadas em um fluxo efetivo de informações e conhecimentos, suportado pelas seis atividades do conhecimento apresentadas: criação, transferência, aplicação, armazenamento, identificação e aquisição. O estudo oferece ao contexto da gestão do esporte brasileiro um ambiente orientado por diagramas atendendo às necessidades intraorganizacional preparado para desenvolver aprendizagem coletiva aos sujeitos participantes do processo, seja nos clubes, federações ou confederações. Oferece, também, orientações ao contexto interorganizacional, promovendo excelência no desempenho do relacionamento entre os três vetores esportivos, capacitando os sujeitos participantes do processo e aos *stakeholders* como consolidar o fluxo de conhecimento entre as mesmas no processo.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Fluxo de Conhecimento; Atividades do Conhecimento; Inovação Organizacional; Gestão do Esporte.

## KNOWLEDGE ACTIVITIES THAT ARE A PART OF KNOWLEDGE FLOW MANAGEMENT, PROMOTING ORGANIZATIONAL INNOVATION IN SPORTS MANAGEMENT.

### ABSTRACT

In a global environment that is currently undergoing deep transformations, knowledge economy is steadily obtaining a stronger foothold, intensifying the need to continuously promote new knowledge in order to obtain organizational success. Thus, to comprehend information and knowledge transmission processes and mechanisms is practically a sine qua non prerogative for the development of sports and sports management. The objective was to demonstrate conceptual alignment with the application of knowledge management as a qualitative tool in sports management in the construction of an organizational model, using the study's suggested knowledge-related activities (creation; transference; application; storage; identification and acquisition) to articulate knowledge forms and flows with current management demands in management in an innovation-promoting environment. This study specifically aims at the base of Brazilian Olympic sports, considered to be non-profit: clubs, federations and confederations -- and the consequent interest-based interventions, by way of a questionnaire. The aim was to validate the proposed model for using knowledge flow in knowledge management activities as a qualitative differential in the context of sports management, meeting the relevance criterion with the appearance of new knowledge content in the sector and being adequate in today's scientific environment. The questionnaire was constructed and administered to various important figures in the area of Brazilian sports management, all of them authors and co-authors of the book "The Future of Sports Mega-events". These subjects were chosen due to the importance of their works as academic contributions and in a practical context, considering that this is about innovation in sports. A total of 22 subjects participated in the study. Three of them are Masters of Science, fourteen of them are Doctors in their area and five have a post-doctorate degree. These subjects validated the proposal of utilizing the aforementioned activities in a sports management context. We conclude that the present study gave way to a proposal for the promotion of organizational innovation in Brazilian sport, using knowledge management as a tool whose actions are based on an effective flow of information and knowledge, supported by the six activities that were also previously mentioned (creation, transference, application, storage, identification and acquisition). The study offers the Brazilian sports management area an environment oriented by diagrams that serve the infra-organizational needs in order to develop collective learning for the process participants, be that in clubs, federations or confederations. It also offers orientation in an inter-organizational context, promoting performance excellence in the relationship between the three sporting vectors, qualifying the subjects who participate in the project and the *stakeholders* to consolidate the knowledge flow between them in the process.

Keywords: Knowledge Management; Knowledge Flow; Knowledge Activities; Organizational Innovation; Sport Management

## INTRODUÇÃO

Num ambiente globalizado e de profundas transformações em busca pela modernização e excelência nas atividades organizacionais, destaca-se, cada vez mais, a economia do conhecimento, intensificando-se a necessidade de promover continuamente novos saberes para obtenção de sucesso organizacional. Entretanto, no campo esportivo, poucas pesquisas são encontradas em relação a essa temática.

Neste sentido, compreender os processos e mecanismos de transmissão da informação e do conhecimento é uma prerrogativa sine-qua-non de desenvolvimento do esporte e, portanto, da gestão do esporte. Este posicionamento teórico requer um aparato interpretativo capaz de descortinar todo um espectro do conhecimento e comportamentos gerenciais. Assim, a gestão do conhecimento passa a desempenhar um papel de importante ferramenta multidisciplinar e transdisciplinar para um novo momento, como instrumento qualitativo de desenvolvimento gerencial, necessário para uma boa performance da organização, considerando-se o esporte sob múltiplas dimensões: esporte espetáculo, de competição, formação, recreação e promoção da saúde e qualidade de vida (Sarmiento, 2010).

Szezerbicki (2006) aponta a necessidade das entidades esportivas adotarem práticas que visem elevar o potencial produtivo com caráter dinâmico, oriundo do “caos criativo”, definido por Takeuchi e Nonaka (2008. p.77) como “uma ação intencional, aumentando a tensão interna na organização, concentrando o foco dos sujeitos organizacionais na definição do problema e consequente resolução”. Neste aspecto, toma-se por base os autores em questão na busca por maior entendimento sobre entidades modernas que utilizam seu ambiente organizacional para uma criação constante de novos conhecimentos, sugerindo que “o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito... pois é formado pelo que aparenta serem dois opostos” (2008, p. 20).

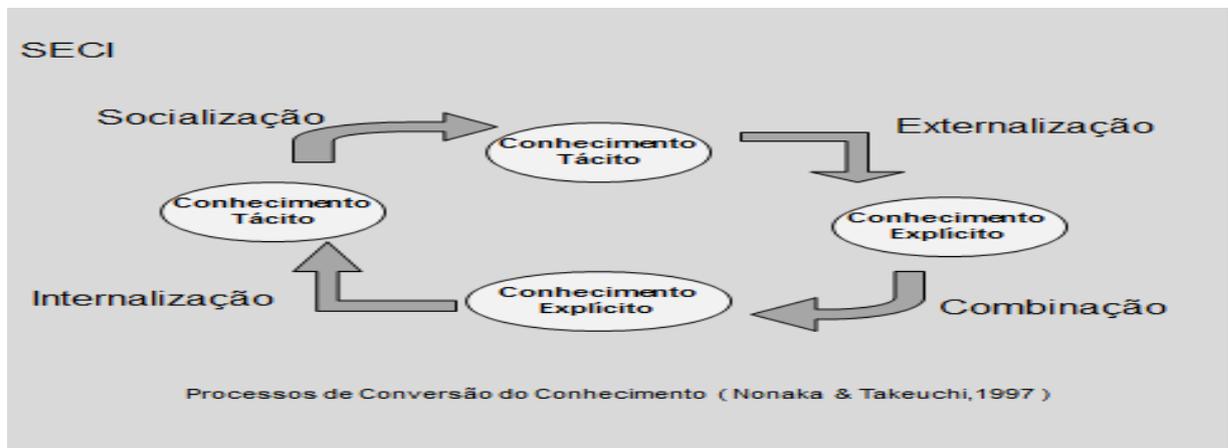
Em geral, Takeuchi e Nonaka consideram o conhecimento, partindo dos estudos de Polanyi (1966), como:

- Tácito: pessoal; informal; experimental; intuição; palpite; inspirações; ‘percepção’ do cliente; insights subjetivos; ‘*know how*’; habilidades técnicas; não é facilmente visível e explicável; difícil de formalizar e comunicar; mais ligado à experiência corporal.

– Explícito: linguagem formal e sistemática; documentado; objetivo; fórmulas científicas; recursos visuais; fitas de áudio; especificações de produtos ou manuais; pode ser expresso e compartilhado; rapidamente transmitido; base de dados processado, transmitido, estocado e mantido pela tecnologia da Informação.

Segundo os referidos autores, isto possibilitaria um fluxo de saberes geradores de ações inovadoras, pois tanto o conhecimento tácito quanto o explícito não agem de forma interdependente, elas se inter-relacionam e um não existe sem o outro. Este processo de conversão é necessário para que ocorra a “criação do conhecimento” denominado de Modelo SECI e sua espiral do conhecimento, conforme a figura a seguir:

Figura 1 – Processos de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Em termos pormenorizados, tem-se o seguinte parâmetro de ações, verificados no quadro a seguir:

Quadro 1 - Modelo SECI – Espiral do Conhecimento.

Socialização	Conversão do conhecimento tácito em tácito. “A criação do conhecimento inicia no processo de socialização, no qual o novo conhecimento tácito é convertido através das experiências compartilhadas na interação social do dia-a-dia.” (p.96)
Externalização	Conversão do conhecimento tácito em explícito. “...O conhecimento tácito é tornado explícito para que possa ser compartilhado com outros e se torne a base de um novo conhecimento, como os conceitos, imagens e documentos escritos.” (p.97)
Combinação	Conversão do conhecimento explícito em explícito. “O conhecimento explícito é coletado do interior ou exterior da organização e, então, combinado, editado ou processado para formar um conjunto mais complexo e sistemático do conhecimento explícito através do processo de combinação. O novo conhecimento explícito é, então, disseminado entre os membros da

	organização...”. (P. 97)
Internalização	Conversão do conhecimento explícito em tácito. “O conhecimento explícito é criado e compartilhado através da organização e então convertido em conhecimento tácito durante o processo de internalização. Este estágio pode ser entendido como práxis, onde o conhecimento é aplicado e usado em situações práticas e torna-se base para novas rotinas...”. (p.98)

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

A adoção da gestão do conhecimento é defendida por Silva (2002, p.143) pela complexidade organizacional balanceada com a participação de profissionais em diferentes características, considerada como “confrontação construtiva”, significando um ambiente que não coloque barreiras a especializações, estilos cognitivos e diferentes metodologias.

Segundo Stankosky (2005), a gestão do conhecimento foi originada pela junção de diversos profissionais especialistas em suas áreas de atuação unindo-se para a criação deste setor específico da ciência, o qual é definida por Toledo, Ferreira e Brazil (2014, p. 38)

“... como a criação de um contexto organizacional favorável ao uso e compartilhamento das informações, de modo a reunir e integrar pessoas e/ou organizações que compartilham dados e saberes, construindo conhecimento por meio de suas interações ou desenvolvimento individual e grupal.”

Durante a revisão sistemática realizada por Nery (2017), foi encontrada uma tabela de atividades do conhecimento, elaborada por Heisig (2009), que pesquisou 160 trabalhos de vários países, cujos resultados são apresentados no quadro a seguir. Após diversas discussões e leituras criteriosas, verificou-se que estas atividades fundamentam e possibilitam o processo inovativo a uma organização, promovendo um fluxo de conhecimento gerador de novos saberes. Assim, mesmo após o autor da presente pesquisa ter encontrado diversas atividades de dados, informações e conhecimentos, adotou-se tais atividades como categorias, percebendo-se que os achados da revisão convergiam diretamente ou tangencialmente para o conhecimento produzido por Heisig (2009) e destacado por Parent, MacDonald e Goulet (2014). Desta forma, tal artigo tornou-se determinante para estruturação e a construção do atual texto.

Destaca-se que a revisão permitiu um maior aprofundamento nas discussões propostas além de avançar na validação de suas atividades por meio do questionário aplicado aos especialistas.

Quadro 2 – Atividades de Gestão do Conhecimento

Atividades do Conhecimento	DEFINIÇÃO
Transferência	A transferência do conhecimento, também conhecida como a transmissão de conhecimentos entre o emissor e o receptor com a aceitação e integração por parte do receptor, é importante tanto intra quanto interorganizacionalmente (JASIMUDDIN, 2012; LIYANAGE et al. 2009). O conhecimento será transferido em uma organização independentemente de sua gestão. Com o direcionamento do conhecimento, pode-se assegurar o aproveitamento ótimo de todos os benefícios que o conhecimento e a transferência de conhecimento podem oferecer (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).
Criação	A produção de conhecimento novo, conhecida também como criação de conhecimento, ocorre por meio de uma espiral dos quatro modos do processo SECI e inspira a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Os quatro modos do processo SECI incluem a socialização, ou a conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito; a externalização, ou conversão de conhecimento tácito a conhecimento explícito; a combinação, que é a conversão de conhecimento explícito a conhecimento explícito; e a internalização, que é a conversão de conhecimento explícito a conhecimento tácito.
Aplicação	A aplicação do conhecimento é quando o conhecimento adquirido é utilizado de maneira relevante e útil para cumprir uma tarefa (MILLS; SMITH, 2011; NESHEIM; OLSEN; TOBIASSEN, 2011). O conhecimento transferido pode ser aplicado ou utilizado de três maneiras diferentes: uso instrumental ou ação direta; uso conceitual ou ação indireta, podendo ser usado para influenciar outras pessoas; e uso simbólico, no sentido de usar o conhecimento para justificar outras ações (BEYER; TRICE, 1982).
Armazenamento	O armazenamento de conhecimento inclui a retenção, proteção e manutenção do conhecimento em diversos meios, como os indivíduos, documentos, computadores e tecnologia (ANAND; SINGH, 2011; KRAAIJENBRINK, 2012). O armazenamento de conhecimento também pode ser uma ferramenta utilizada na transferência de conhecimento (JASIMUDDIN, 2012).
Identificação	A identificação do conhecimento refere-se ao ato de distinguir qual conhecimento é necessário para cumprir uma determinada tarefa (BERA; BURTON-JONES; WAND, 2011). A fonte para o conhecimento tanto tácito quanto explícito pode ser interno ou externo para uma determinada organização. Embora o conhecimento interno possa ser mais fácil de gerenciar, a quantidade e o alcance do conhecimento externo podem ter um potencial muito maior (MAZNEVSKI; ATHANASSIOU, 2007) Embora o conhecimento interno seja mais fácil de gerenciar, a melhor solução pode ser criar, manter e desenvolver capital social por meio dos relacionamentos pessoais (MAZNEVSKI; ATHANASSIOU, 2007).
Aquisição	A aquisição do conhecimento refere-se ao recolhimento e aproveitamento do conhecimento de modo a cumprir determinados requisitos de tarefas ou tarefas futuras (HOE; MCSHANE, 2010). Direcionar o conhecimento externo, assimilá-lo e prepará-lo para o uso são todas atividades necessárias para a aquisição do conhecimento (HOE; MCSHANE, 2010; PACHARAPHA; RACTHAM, 2012).

Fonte: Parent, MacDonald, Goulet, 2014 Apud Heisig, 2009 – Adaptado por Nery, 2017.

Este conjunto de atividades do conhecimento fundamentou um dos primeiros estudos sobre a gestão do conhecimento no segmento esportivo realizado por

Parent, MacDonald e Goulet (2014). Nestas condições, os artigos encontrados deram suporte à discussão sobre as atividades, propostas por Nery (2017), para construção de um questionário assim como fazer ligação entre as respostas dos entrevistados e a revisão da literatura encontrada.

No aprofundamento criterioso da literatura, utilizou-se também os artigos encontrados nas referências bibliográficas, cujos autores foram citados no presente trabalho. A discussão sobre as referidas atividades do conhecimento, que resultou na confecção de questões elaboradas para a aplicação de um questionário, objetivou validar um modelo organizacional proposto pela presente pesquisa, como diferencial qualitativo no contexto da gestão do esporte, atendendo aos critérios de relevância para o setor bem como adequação à atualidade científica.

Verificou-se que estas atividades são fatores que oferecem suporte à gestão do conhecimento, transformando dados, informações e ativos intelectuais em valores de longo prazo, cujo processo temporal se apresenta como fluxo de conhecimento, importante ferramenta entendida por Nonaka e Takeuchi (1995) como a causa do sucesso das organizações.

Por outro lado, segundo o Manual de Oslo (2005) – conjunto de recomendações sobre inovação emitido pela união europeia -, o desenvolvimento tecnológico e a inovação são fundamentais para o crescimento organizacional e empregabilidade. Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006) enfatizam que a inovação é um processo social complexo que tem sido discutido há algum tempo, podendo-se considerar a inserção de práticas de gestão do conhecimento na gestão do esporte como sendo um modelo de inovação organizacional.

A partir das questões até aqui apresentadas, o objetivo fundamental da presente pesquisa é:

- Demonstrar adequação conceitual com a aplicação da gestão do conhecimento como ferramenta qualitativa para a gestão do esporte na construção de um modelo organizacional, utilizando as atividades do conhecimento sugeridas pela presente pesquisa (criação; transferência; aplicação; armazenamento; identificação e aquisição), para articular formas e fluxos de conhecimento com demandas atualizadas de gestão em um ambiente promotor de inovações.

## **METODOLOGIA**

A delimitação do tema proposto se dá pela própria incompletude do conhecimento nesta área, seja por sua natureza multidisciplinar e complexa ou pela incipiência dos seus estudos, percorrendo uma trajetória metodológica a partir da revisão sistemática de Nery (2017), o qual verificou a existência de atividades do conhecimento (criação, transferência, aplicação, armazenamento, identificação e aquisição) que possibilitam a construção de ambientes inovativos via gestão do conhecimento.

O presente estudo abrange especificamente a base do esporte olímpico brasileiro, entidades esportivas consideradas “sem fins lucrativos”: clubes, federações e confederações e as consequentes intervenções de interesse, com base em um estudo de campo por meio da aplicação de um questionário, com o objetivo de validar o modelo proposto para utilização do fluxo de conhecimento nas atividades de gestão do conhecimento, como diferencial qualitativo no contexto da gestão do esporte. Neste sentido, além das oportunidades estudadas para a comunidade esportiva, atende-se aos critérios de relevância com o surgimento de novos saberes no setor bem como se adequar à atualidade científica.

Como respaldo metodológico, desenvolveu-se, na presente investigação, uma pesquisa qualitativa que utilizou também dados quantitativos. Segundo Goldenberg (2005, p.62),

“... Como nenhum pesquisador tem condições para produzir um conhecimento completo da realidade, diferentes abordagens de pesquisas podem projetar luz sobre questões. É o conjunto de diferentes pontos de vista, e diferentes maneiras de coletar e analisar os dados (qualitativamente e quantitativamente), que permite uma ideia mais ampla e inteligível da complexidade de um problema”.

Para a autora em questão, a integração da pesquisa quantitativa e qualitativa possibilita, ao pesquisador, o cruzamento de informações e reflexões que permitam uma conclusão com maior confiabilidade.

Goldemberg (2005, p.62) afirma que muitos pesquisadores acreditam em uma “interdependência entre os aspectos quantificáveis e a vivência da realidade objetiva do cotidiano” e continua seu raciocínio justificando que os dois métodos (quantitativo e qualitativo) se complementam no sentido de mostrar mais evidências sobre o objeto de estudo, enfatizando:

“Enquanto os métodos quantitativos pressupõem uma população de objetos de estudo comparáveis, que fornecerá dados que podem ser generalizáveis, os métodos qualitativos poderão observar, diretamente, como cada indivíduo, grupo ou instituição experimenta, concretamente, a realidade pesquisada...”

Segundo Vergara (2007), pode-se classificar as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios: quanto aos fins, este trabalho se apresenta como descritivo pois mostra as características propostas para um novo modelo organizacional e, exploratória, mostrando uma visão generalizada de determinado tema ainda pouco pesquisado no meio acadêmico; quanto aos meios, a presente pesquisa é classificada como bibliográfica, utilizando publicações dos artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado e, de campo, através da aplicação de um questionário com acadêmicos especialistas em gestão do esporte, autores de diversas publicações no tema além de destacadas atuações no campo prático.

A construção do questionário foi realizada para a coleta de dados e foram aplicados a importantes atores do contexto brasileiro da gestão do esporte, autores e co-autores do livro “O Futuro dos Megaeventos Esportivos”, organizado por Deslandes, DaCosta e Miragaya (2015). Como forma de justificar a presença dos mesmos, verifica-se a necessidade de contextualizar a importância do referido livro para o atual quadro esportivo, visto se tratar de uma obra que abrange o tema inovação no esporte nos vários segmentos de atuação da gestão do esporte.

O critério de escolha dos autores se baseia pela importância de suas obras como contribuição acadêmica e prática, em suas áreas de atuação. No Quadro a seguir, o prefácio do referido livro proferindo sobre o conteúdo da obra o qual se justifica.

Quadro 3 – Prefácio do Livro: O Futuro dos Megaeventos Esportivos.

**PREFÁCIO DO LIVRO: “O FUTURO DOS MEGAEVENTOS ESPORTIVOS”**

Essa obra foi Organizada por Andrea Deslandes, Lamartine DaCosta e Ana Miragaya, cujo objetivo é o da criação de um ambiente de inovação científica e tecnológica nas áreas de esportes, educação física e exercícios físicos a partir das recomendações da Agenda Olímpica 2020, emitida pelo Comitê Olímpico Internacional em dezembro de 2014.

Este livro-plataforma é um dos produtos da proposta de desenvolvimento de inovações em treinamento esportivo de alto rendimento e excelência olímpica aprovada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro - FAPERJ em 2013 com o número E-

26/190.226/2013 tendo como referência o Edital FAPERJ no 21/2013.

O enfoque inicial das pesquisas propostas incidiu no esporte paraolímpico em cooperação com o Instituto Nacional de Tecnologia-INT, considerando a experiência desta instituição do Governo Federal do Brasil com inovações para melhor rendimento de atletas com deficiências físicas.

Esta opção foi sendo ampliada progressivamente ao longo do ano de 2014 dada a necessidade constatada de incorporar aos estudos sobre inovações, o contexto maior dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, à época em fase de preparo para terem lugar em 2016.

No Rio de Janeiro. As referências desta obra nas circunstâncias de 2014 incluíram então perspectivas de legados dos citados eventos esportivos bem como renovações futuras dos Jogos Olímpicos também postas em discussão naquele ano pelo Comitê Olímpico Internacional – COI sob a denominação de Agenda Olímpica 2020 (IOC, 2014).

O resultado final dessas duas abordagens encontra-se disponível nos capítulos que se seguem. Assim sendo, o objetivo desta contribuição científica, idealizada e coordenada pelos Profs. Drs. Lamartine DaCosta e Ana Miragaya, foi consolidado como: produzir conhecimentos sobre tecnologias e de apoio ao treinamento esportivo no âmbito de alto rendimento paraolímpico com criação simultânea de um ambiente de inovações a serem adotadas na gestão de legados dos megaeventos esportivos do período 2014 – 2016 no Rio de Janeiro.

Nesta perspectiva adota-se o modelo de livro-plataforma, em português e inglês, e se admite a incorporação sucessiva de textos a esta edição que possam referenciar o estágio pós Jogos Olímpicos 2016 e acompanhar nos anos seguintes a implementação da Agenda Olímpica 2020 no Brasil e em âmbito internacional.

Do ponto de vista institucional o livro-plataforma vincula-se à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e ao Programa de Pós-graduação em Ciências do Exercício e Esporte-PPGCEE da Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UERJ.

Por outro lado, em termos de realização acadêmica, esta obra apoia-se na experiência de DaCosta & Miragaya para com a produção coletiva de conhecimentos científicos sobre esportes no Brasil e no exterior.

Esta produção tornou-se contínua com início em 1968 com o primeiro autor e editor (DaCosta, 1968) e em 2002 com a autora e editora a ele associada (DaCosta & Miragaya, 2002).

Em resumo, este livro-plataforma repete um modelo de compartilhamento já com cinco décadas de experimentações e associações que agora apresenta-se renovado no sentido sugerido pela Agenda Olímpica 2020, recomendações 20 e 23, que prevê parcerias estratégicas para a construção do futuro.

A representatividade dos autores se dá pela produção em questão, visto se tratar de inovação no esporte e pela qualidade acadêmica e prática dos mesmos. No total, participaram vinte e dois sujeitos, sendo: Mestres (3), Doutores (14) e Pós Doutores (5) baseados pela importância de suas obras como contribuição em suas áreas de atuação. Foram utilizadas também as pesquisas encontradas nas referências bibliográficas dos artigos selecionados, no sentido de oferecer qualidade e abrangência ao estudo em questão.

A elaboração do questionário (ANEXO 1) é consequência de um processo, os quais foram realizadas diversas sessões de leituras dos artigos no sentido de entender as vantagens de se criar um ambiente objetivado em aprovar atividades de gestão do conhecimento que possibilitam criar um ambiente inovativo.

Como resultado, seis tabelas foram construídas ao longo da pesquisa, resultante das análises aprofundadas dos artigos selecionados para a revisão sistemática de Nery (2017), capaz de proporcionar maior dinâmica pelo seu viés interativo organizacional e Interorganizacional, promovido pelo fluxo de informações e conhecimentos, tendo como ferramenta a gestão do conhecimento, capaz de alavancar todo o processo esportivo.

Como critério metodológico para validação da proposta de um novo modelo organizacional, as perguntas foram iniciadas sempre da mesma maneira, com a frase: “A organização a qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo...”.

O questionário aplicado foi elaborado com perguntas fechadas para identificar o conhecimento dos respondentes sobre a gestão do conhecimento e inovação na gestão do esporte, objetivando validar a proposta da criação de um novo modelo organizacional na área em questão. Para a coleta dos dados utilizou-se o programa Google Formulários, pela facilidade de envio via e-mail e recebimento on-line proporcionando praticidade à pesquisa.

Este questionário consistiu de sete questões divididas em duas partes. Na primeira parte, buscou-se conhecer o perfil acadêmico dos respondentes e na segunda parte, em seis questões, buscou-se a validação da proposta resultante da presente pesquisa, com base nas atividades de gestão do conhecimento aplicadas

na gestão do esporte. São elas: criação, transferência, aplicação, armazenamento, identificação e aquisição.

Houve um contato prévio por telefone ou endereço eletrônico, explicando aos sujeitos os procedimentos necessários ao êxito da coleta. Foram enviados o questionário para vinte e sete profissionais e, destes, vinte e dois retornaram no período de quatro dias, sendo 14 homens e oito mulheres.

Pela intencionalidade da escolha e tratando-se de mestres, doutores e pós-doutores, não houve a preocupação em validar o questionário previamente antes de sua aplicação. O motivo se dá exatamente pelo fato dessa possibilidade acontecer no momento de sua aplicação.

A importância desta fase está em saber manipular os dados, para que estes possam ser analisados e interpretados com maior embasamento científico. Esta fase depende do referencial abordado no estudo, para fornecer evidências de confiabilidade reunindo dados e chegando a conclusões objetivas.

Para análise das respostas do questionário, foi aplicado um tratamento estatístico descritivo, denominado teste Qui-Quadrado (VIEIRA, 1998; CALLEGARI, 2004) cuja finalidade se refere à comparação de proporções o qual a hipótese que se deseja verificar neste teste é a de que a proporção de respostas em cada categoria é a mesma nas diferentes categorias das questões investigadas, isto é, se a frequência de respostas não difere com relação à variável estudada. Desejou-se comparar a frequência de respostas (frequência observada) com um valor esperado (frequência esperada) pela fórmula utilizada. Se as diferenças forem pequenas entre os valores observados e esperados, estas podem ser explicadas ao acaso e, portanto, a conclusão será que não há diferença entre as categorias quanto a frequência de respostas. Se as diferenças forem grandes ( $p < 0,05$ ), a conclusão será de que existe diferença entre os itens de resposta.

Em função do tema ser pouco estudado, houve dificuldade de encontrar referências para a pesquisa com o tema gestão do conhecimento no esporte, que se permitiu propor um modelo organizacional esportivo inovador.

No Brasil, em particular, as entidades esportivas possuem como característica um sistema de gestão com uma cultura enraizada no passado, com dirigentes pouco

capacitados para atuar no esporte moderno (NERY; CAPINUSSÚ, 2008; NERY, 2009). Identifica-se, assim, dificuldades de aceitação de novos paradigmas baseado, principalmente, com as novas tecnologias de informação.

Assim sendo, entende-se como desafio avaliar quais os significados, comportamentos, ações e impactos do fluxo de conhecimentos produzidos intra e interorganizacional, sendo necessários longos períodos para analisar os efeitos proporcionados por estas ações.

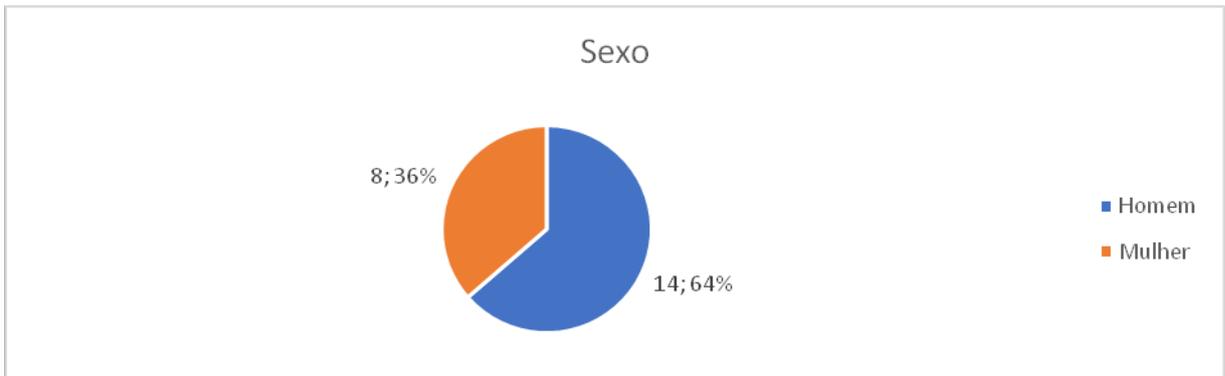
## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta fase da pesquisa iniciou-se a partir do momento posterior à aplicação dos questionários, cujas análises partiram das respostas disponibilizadas e interpretadas, baseadas no nível de capacitação dos respondentes e nas diversidades das linhas de pesquisas encontradas na formação destes.

Importa destacar que a elaboração do questionário foi realizada em torno das tabelas construídas após um período de intenso processo de leituras, ocorridas durante a revisão da literatura pertinente. Assim sendo, cada tabela elaborada será apresentada um passo anterior às discussões das respostas dadas pelos respondentes.

Na questão um, ‘Dados Gerais do Respondente’, encontra-se uma maioria homens, com 14 sujeitos contra oito mulheres. Essa diferença é justificada pois foram selecionados vinte e sete sujeitos, mas apenas vinte e dois responderam. As cinco ausências foram exatamente do sexo feminino, já que no período da escolha houve a preocupação com o equilíbrio entre homens e mulheres.

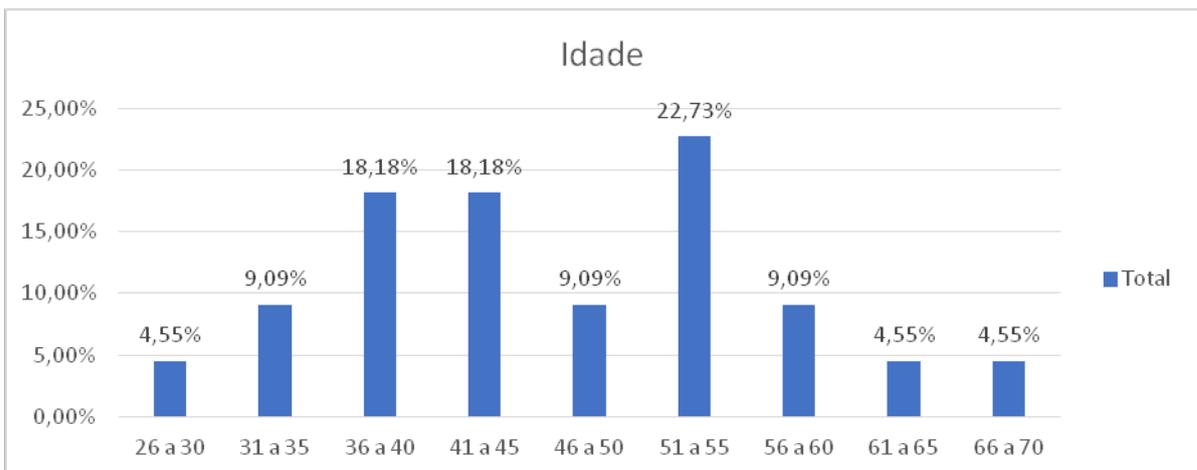
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Nery, 2017.

Neste sentido, a presente pesquisa entende que esse equilíbrio se torna importante, mesmo havendo a ausência das respondentes. A questão seguinte, idade dos respondentes, encontra-se:

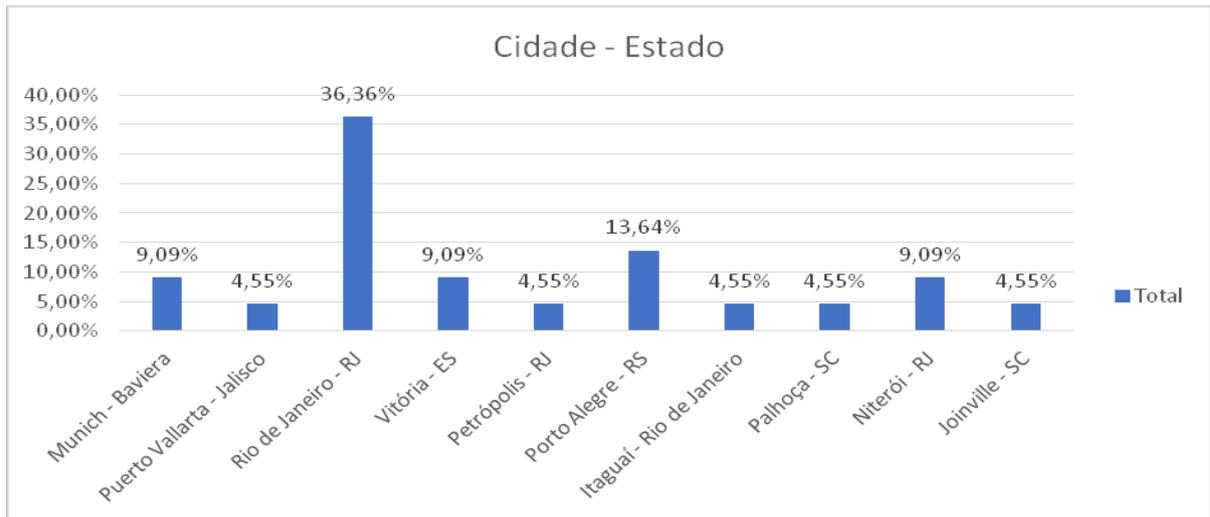
Gráfico 2 - Idade



Fonte: Nery, 2017.

Destaca-se, aqui, o grau de experiência dos sujeitos, pois além do domínio encontrado na faixa etária 51 a 56 anos, as duas outras maiores faixas etárias são consideradas como um perfil experiente, que vai entre 36 a 45 anos, o que leva a crer no grau de maturidade pessoal e profissional dos mesmos. Os dois próximos itens podem ser analisados pela presente pesquisa ao mesmo tempo. Na questão cidades/estado, encontra-se:

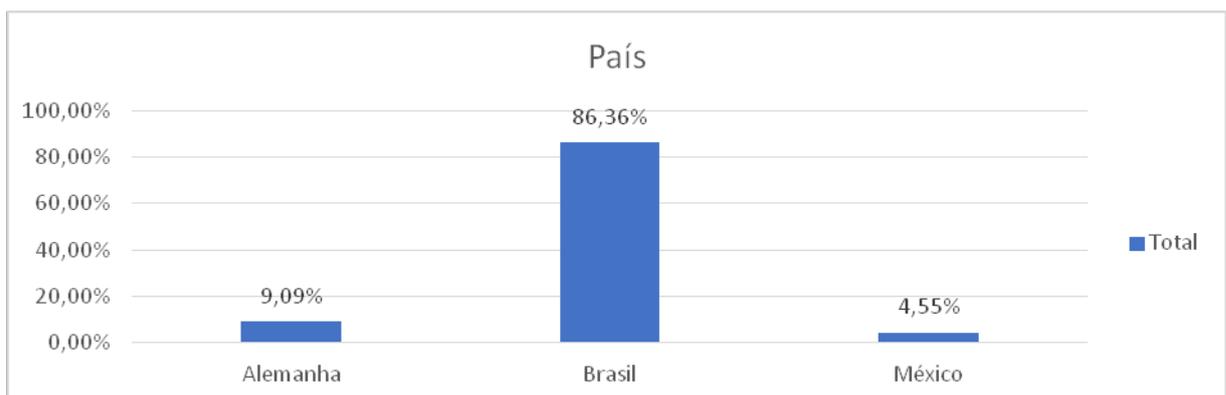
Gráfico 3 – Cidade / Estado



Fonte: Nery, 2017.

Pela diferença existente entre as cidades/estado, mesmo sendo a maioria no Brasil, verifica-se uma diferença cultural dada as características conhecidas dos locais, mas não se pode afirmar isso em relação ao nível acadêmico. Verifica-se, também, a inexistência de outras regiões do Brasil, não condizendo como um retrato fidedigno da realidade brasileira. No que consta no item países, encontrou-se:

Gráfico 4 - País

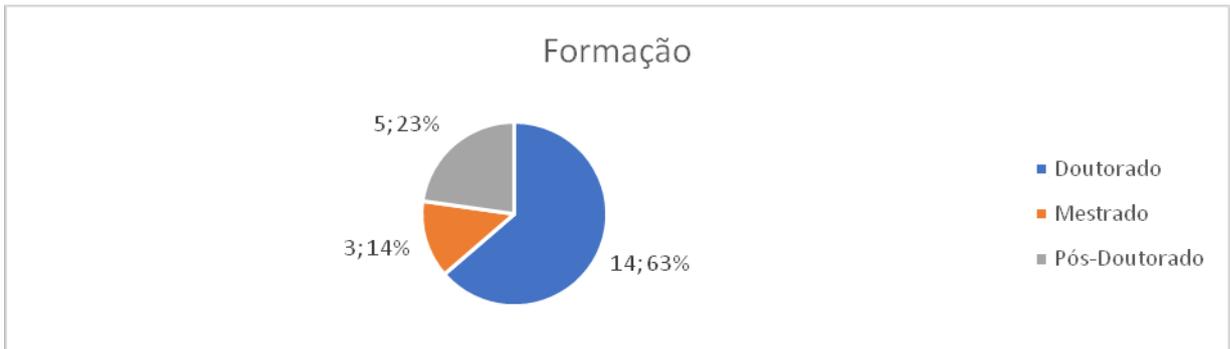


Fonte: Nery, 2017.

Apesar de haver três países, os respondentes que se encontram no exterior são brasileiros. Porém é fato que uma estadia de longos períodos pode influenciar visões culturais, sociais e, no tocante ao nível acadêmico, isso deve ser levado em consideração, já que as respostas são neste status de interesse. Se os brasileiros no exterior podem sofrer interferências contextuais, o mesmo se aplica ao caso de

estrangeiros no país. Das vinte e duas pessoas, uma tem nacionalidade portuguesa, casada com brasileiro e estabelecida há anos no Brasil, o que vale a análise realizada com os sujeitos residentes na Alemanha e México. A próxima questão trata-se do nível de formação acadêmica, a saber a seguir:

Gráfico 5 – Formação dos respondentes



Fonte: Nery, 2017.

Neste contexto, das vinte e duas pessoas, 19 possuem formação com Doutorado/Pós-Doutorado (14 para o primeiro nível e cinco para o segundo) e três sujeitos com Mestrado, fato relevante para a presente pesquisa pois este fato perpassa por Barreto (1998), que destaca o status necessário para a emissão e recepção da informação (e sua capacidade de interpretação), visando um processamento qualitativo na geração de conhecimento, postulando que, quanto maior o nível de capacitação, melhor o grau de utilização da informação e conhecimento para tomadas de decisão ou análises.

Gráfico 6 – linha de pesquisa da formação dos respondentes



Fonte: Nery, 2017.

Constata-se, na formação dos respondentes, que todos os temas são pertencentes às ciências da gestão do esporte e, portanto, compatíveis com a presente pesquisa. Identifica-se que os respondentes são qualificados para contribuir na validação das categorias de atividades do conhecimento, propostas pela necessidade de fundamentação ao modelo organizacional para promoção da circulação de informações e conhecimentos presentes interna e externamente à organização. Este fato propicia a criação de um ambiente inovativo, preparado para a geração de novos saberes e o desenvolvimento de inteligência coletiva, já discutidos no presente estudo.

Neste contexto, passa-se a discutir as respostas apresentadas nas seis atividades do conhecimento, cada qual com quatro itens (itens A a D). Antes, porém,

insere-se como suporte de referência os quadros pertinentes a cada item do questionário, começando pela atividade criação a seguir.

Quadro 4 – Atividade Criação do Conhecimento

ATIVIDADE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO					
Atividades	Outras citações	Sujeitos organizacionais	Foco/Objetivo	Ferramentas	
As entidades modernas que utilizam seu ambiente organizacional para uma criação constante de novos conhecimentos, possibilitam um fluxo de saberes envolvido na geração de ações inovadoras, pois tanto o conhecimento tácito quanto o explícito não agem de forma interdependente, elas se inter-relacionam e um não existe sem o outro. Este processo de conversão é necessário para que ocorra a “criação do conhecimento” denominado de Modelo SECI e sua Espiral do Conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).	A criação de uma cultura de conhecimento e de partilha de experiências na organização afeta o ensino e a aprendizagem contínuos, bem como a absorção, armazenamento, transmissão e distribuição do conhecimento (BIDEL; SONORI; VATANKHAH (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestores</li> <li>- Pesquisadores</li> <li>- Avaliadores</li> <li>- Publicitários</li> <li>- Marketing</li> <li>- Treinadores</li> <li>- Comissão técnica</li> <li>- Patrocinadores</li> <li>- Torcedores</li> <li>- Desenvolvedores de <i>software</i></li> <li>- Comunidade</li> <li>- Usuários de internet</li> <li>- Atletas</li> <li>- Estatísticos</li> <li>- Filmdores</li> <li>- Universidade</li> <li>- Fornecedores</li> </ul>	A criação do conhecimento no esporte por meio da interação dos sujeitos envolvidos nas diversas práticas esportivas bem como disponibilizar infraestrutura necessária a essa atividade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos de capacitação dos recursos humanos (Congressos, Simpósios, Seminários, Fóruns)</li> <li>- Grupos de estudos e pesquisas</li> <li>- <i>Workshops</i></li> <li>- Ações de <i>Benchmarking</i></li> <li>- Encontros organizacionais e inter organizacionais</li> <li>- Relatos de experiências pessoais</li> <li>- Reuniões técnicas</li> <li>- Campanhas publicitárias</li> <li>- Avaliações periódicas (sanguíneas, Médicas, Fisioterápicas, Motora, Comportamental; Psicossocial, Psicológica, Fisiológica; Biomecânica, etc.)</li> <li>- Vídeos técnicos</li> <li>- Reuniões técnicas</li> <li>- Jogos empresariais</li> <li>- Elaboração de planejamento em longo prazo</li> <li>- Cultura organizacional de aprendizagem</li> </ul>	
	Organizações que promovem e apoiam a aprendizagem de novos conhecimentos incentivam a criação de conhecimentos. Conectar o conhecimento existente como resultado de um agente ativo a operar nesse ambiente que suporta aprendizagem (FREILING; FICHTNER; 2010).				Gestão do conhecimento refere-se a um conjunto de processos que controlam a criação, disseminação e utilização do conhecimento, a

	<p>fim de atingir os objetivos organizacionais (KAKABADSE; KAKABADSE; KOUZMIN; 2003).</p>			<p>para qualificação do capital intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informações formais e informais</li> <li>- Planejamentos técnicos e táticos</li> <li>- Pesquisas de opinião</li> <li>- Tecnologias da Informação</li> <li>- Gestão do Conhecimento e Desconhecimento</li> <li>- Programa de conscientização cross-cultural.</li> </ul> <p>para troca de informações e conhecimentos organizacionais entre seus participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamentos de ciclos esportivos</li> <li>- <i>Brainstorming</i></li> <li>- <i>Brainwritten</i></li> </ul>
	<p>As organizações de sucesso estão constantemente criando e distribuindo novos conhecimentos ao longo do tempo e aplicam esse novo conhecimento em serviços de novas tecnologias rapidamente (NONAKA; TAKEUCHI 1995).</p>			
	<p>O potencial em obter êxito num mundo de grandes transformações só é possível graças à excelência em gerir os processos de informação circulante, constituindo a base de criação dos significados, de construção do conhecimento e de tomadas de decisões. Isso ocorre pelo fato da organização do conhecimento ser eficiente no envolvimento contínuo do ambiente mutável ao seu redor, sempre renovando seu repositório de conhecimentos e um efetivo processamento das informações com vistas às ações futuras, inovando a reaprendendo (CHOO, 2003)</p>			

	<p>A chegada da comunicação eletrônica modificou a delimitação de tempo e espaço da informação, pois a dimensão comunicacional é ampliada por uma conexão em rede promovendo maior velocidade na geração de novos conhecimentos. O acesso e julgamento ficam facilitados, possibilitada por esta forma de conectividade (BARRETO, 1998)</p>			
--	---	--	--	--

Fonte – Nery, 2017.

O Quadro apresentado se refere às atividades de Criação e serviu como suporte para a construção do item dois do questionário. Serão analisadas as respostas baseadas nos elementos que compõem o referido modelo:

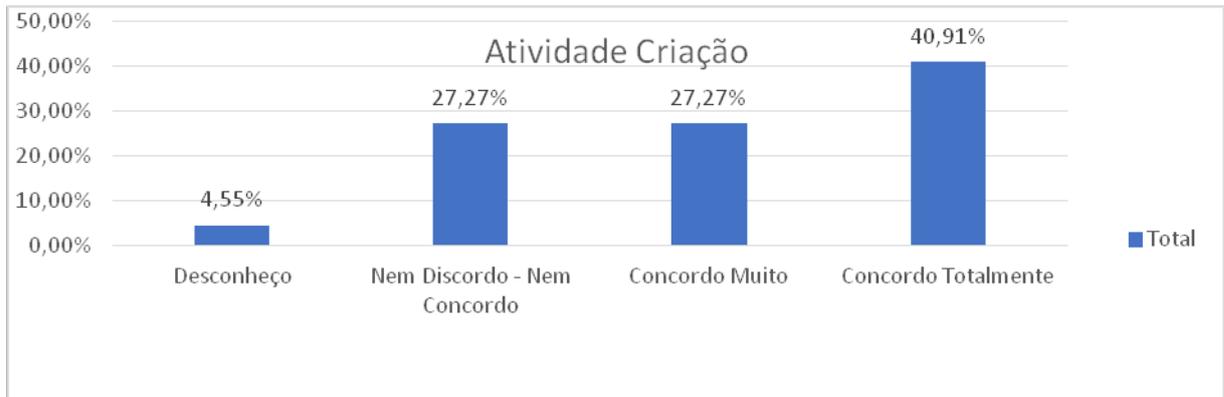
### **Atividade Criação**

Esta ferramenta organizacional traz uma capacidade de situar os elementos de produção do conhecimento que o ambiente esportivo incorpora e, neste sentido, apoia-se em Takeuchi e Nonaka (2008, p. 126), os quais afirmam que “os administradores precisam apoiar a criação do conhecimento em vez de controlá-la”. Isso se chama promoção do conhecimento, sendo, portanto, uma importante ferramenta para o que se propõe na construção de um ambiente inovativo.

Assim sendo, volta-se para as quatro questões sobre o referido tema, nas quais os respondentes promovem a validação da proposta:

2 a) “...objetiva a criação do conhecimento no esporte por meio da interação dos sujeitos envolvidos nas diversas práticas esportivas, bem como disponibiliza infraestrutura necessária a essa atividade”.

Gráfico 7 – Atividade Criação

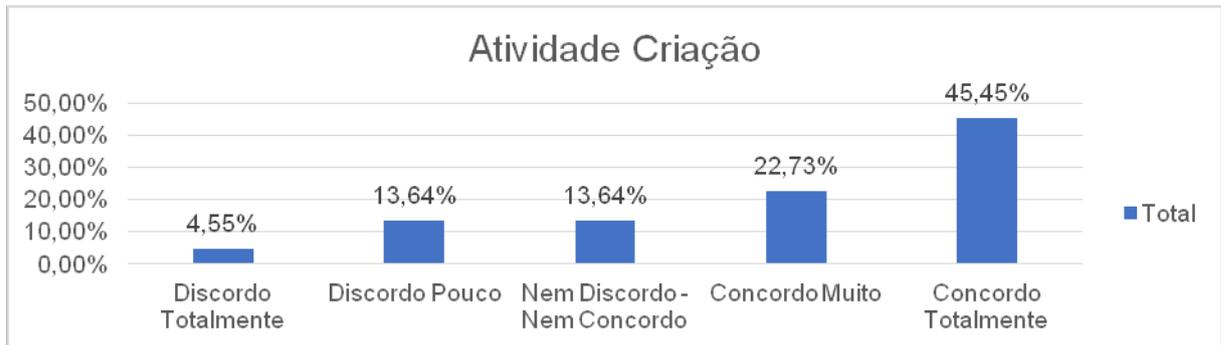


Fonte: Nery, 2017.

As somas verificadas nos itens “concordo muito” e “concordo totalmente” indicam aprovação dos respondentes sobre a proposta de construção da inteligência coletiva através da interação entre as pessoas, assumindo-se que a atividade de criação do conhecimento é fundamental para geração de constante evolução qualitativa, em uma complexa relação entre a organização e seus *stakeholders*. Choo (2003), o Manual de Oslo (2005) e Cavalcanti e Nepomuceno (2007) respaldam este fato como benéfico para o desenvolvimento de um ambiente criativo. Bidet, Sonori e Vatankhah (2014) propõem a criação de uma cultura do conhecimento continuada, correspondendo à adoção do fluxo de conhecimento como ferramenta organizacional na construção de um ambiente inovativo, sugerido por Freiling e Fichtner (2010) como o incremento motivacional gerido pelas organizações, promovendo e apoiando a aprendizagem de novos saberes, beneficiado pela velocidade das trocas informacionais garantida pela Internet (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) entre os sujeitos organizacionais.

2 b) “...Identifica-se a adoção de práticas que possam ser utilizadas para criar constantemente novos conhecimentos, gerando assim uma cultura organizacional voltada para a Gestão do Conhecimento no esporte”.

Gráfico 8 - Atividade Criação

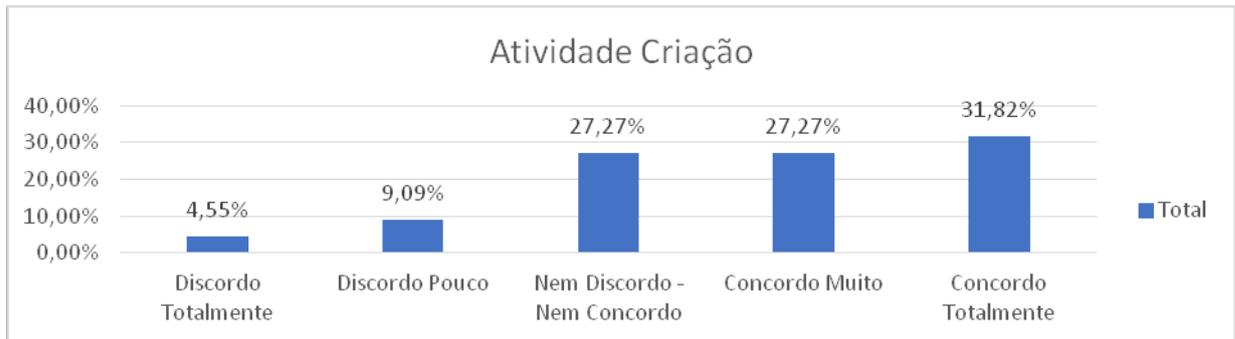


$p = 0,029^*$  Fonte: Nery, 2017.

Encontrou-se diferença significativa no item “concordo totalmente”, demonstrando concordância dos respondentes no tocante à criação de uma cultura organizacional. A cadeia de negócios no esporte (MELO NETO, 2006) e a complexidade existente na relação com os *stakeholders* só terá êxito se for composta por práticas que venham a conduzir o processo, destacado por Barreto (1998) como incremento de fluxos circulantes entre os nós de conhecimento (composto pelos emissores e receptores das informações e conhecimentos) na promoção de aprendizagem organizacional. É mister que toda a organização e seus componentes tenham empenho voltado para a criação de um ambiente inovador. Jorge e Valentim (2016) entendem que para as entidades obterem pleno aproveitamento dos elementos que trafegam nos fluxos formais e informais, são necessárias a adoção de uma cultura organizacional que valorize a informação e o conhecimento.

2 c) “...tem desenvolvido um ambiente de cultura organizacional com foco em criação de novos conhecimentos para se adequar aos novos tempos. Com isso me sinto mais informado e percebo mudanças nos sujeitos que atuam na gestão do conhecimento no esporte: gestores, pesquisadores, avaliadores, publicitários, agentes de marketing, treinadores, comissão técnica, patrocinadores, torcedores, desenvolvedores de *software*, comunidade local, usuários de internet, atletas, estatísticos, filmadores, membros da universidade, fornecedores, entre outros”.

Gráfico 9 – Atividade Criação



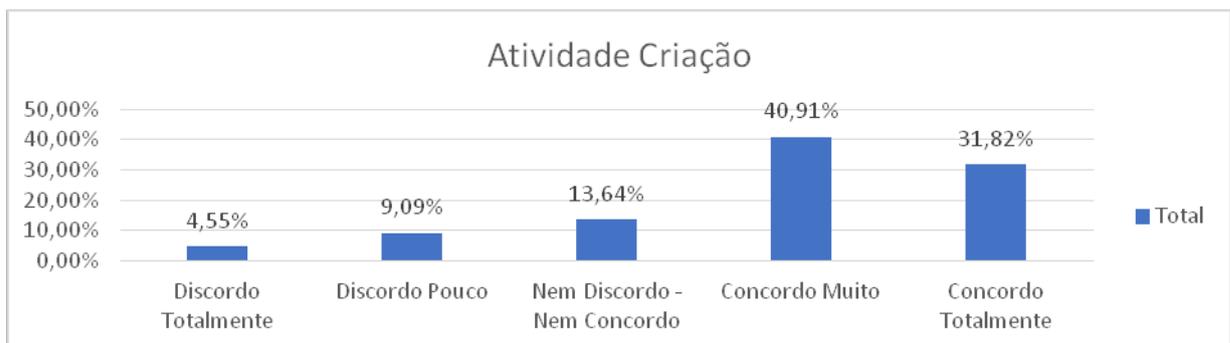
Fonte: Nery, 2017.

Verificou-se que a soma entre os itens “concordo muito” e “concordo totalmente” demonstra aprovação por parte dos respondentes, validando esta questão. Isto vai ao encontro de Jorge e Valentim (2016), os quais afirmam que o investimento no desenvolvimento de uma cultura organizacional consolidada a construção de um ambiente com profissionais capacitados, promove ampla diversidade de temas e qualidade nas discussões e pontos de vistas, favorece a geração de novos conhecimentos, possibilita incremento nos valores tangíveis e intangíveis, sugerindo que esse ambiente multidisciplinar e transdisciplinar requer um modelo de gestão que favoreça os passos seguintes do processo. Segundo Carvalho (2006), os valores agregados, existentes nessas trocas, promovem um processo de comunicação dialógica como uma via de mão dupla, estimulando emissores e receptores, proporcionando conteúdos e subsídios para tomadas de decisões, atendendo as propostas da presente questão.

A constante busca de geração do conhecimento e a conseqüente melhoria no nível de capacitação em todos os recursos humanos da organização parece ser uma resposta às constatações de Celma (2004) sobre o fato de não se poder gerir uma organização do século XXI, com estruturas do século XX e capacidade administrativa do século XIX, fato identificado em grande parte dos clubes brasileiros por Nery (2009). No momento que se busca a profissionalização da gestão do esporte brasileiro, a promoção do desenvolvimento da cultura organizacional que permite a qualificação constante de seus profissionais requer maior atenção por parte de pesquisadores e atuais dirigentes. Carvalho (2006) assume que esse aperfeiçoamento da energia produtiva na organização é pressuposto em relação ao que ela tem de mais importante: seu capital humano composto por seu capital intelectual.

2 d) “...pratica ou promove as seguintes práticas: participação em eventos de capacitação dos recursos humanos (congressos, simpósios, seminários, fóruns), realização de grupos de estudos e pesquisas, *workshops*, ações de *benchmarking*, encontros organizacionais e inter organizacionais para troca de informações e conhecimentos, relatos de experiências pessoais, reuniões técnicas, campanhas publicitárias, avaliações periódicas (sanguíneas, médicas, fisioterápicas, motora, comportamental; psicossocial, psicológica, fisiológica; biomecânica, etc.), apresentação de vídeos técnicos, reuniões técnicas, jogos empresariais, planejamento em longo prazo, cultura organizacional de aprendizagem para qualificação do capital intelectual, informações formais e informais, planejamentos técnicos e táticos, pesquisas de opinião, tecnologias da informação, gestão do conhecimento e desconhecimento, programa de conscientização cross-cultural para troca de informações e conhecimentos organizacionais entre seus participantes, planejamentos de ciclos esportivos, *brainstorming*, *brainwritten*”.

Gráfico 10 – Atividade Criação



$p = 0,029^*$ ; Fonte: Nery, 2017.

Encontrou-se diferença significativa no item “concordo muito”, confirmando a validação dos respondentes no que se refere à utilização de boas práticas e ferramentas para promoção do conhecimento na organização. Constatou-se a importância da geração dos valores organizacionais como diferencial de mercado, passo importante em relação à criação de um ambiente inovativo que promova uma gestão do esporte mais qualificada no Brasil, fundamentada por Nonaka e Takeuchi (1997).

Essa criação de novos saberes depende da implantação de uma cultura organizacional, propiciando aos sujeitos capacitação para realização de constantes mudanças, característica de um ambiente dinâmico (VALENTIM, 2010), preparado

para alterações de acordo com as demandas. Neste contexto, importa mencionar Toledo, Ferreira e Brazil (2014) e a afirmação dos autores sobre a complexidade do direcionamento múltiplo que a criação do conhecimento promove nos seus diversos cenários e uma capacidade de entendimento do segmento da gestão, atuando como um agente promotor do fluxo de conhecimento.

Nesta linha de raciocínio, chega-se a definições que se completam nesta relação sobre o fluxo, o qual Zhuge (2002) trata como um processo de conhecimento que passa entre as pessoas ou mecanismos de processamento do conhecimento, cujo resultado final torna-se um agente precursor importante para o aprendizado organizacional, desenvolvendo a criatividade e gerando vantagens competitivas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Sobre a criação e fluxo de conhecimento, Jarrahi e Kangavari (2012) afirmam ser o período de tempo necessário entre a requisição do conhecimento por um nó de conhecimento, considerado emissor, passando pelo processo de identificação até a sua chegada a outro nó de conhecimento também conhecido como canal receptor.

Após estas constatações, volta-se à análise das respostas, agora na terceira questão, referente à atividade transferência de conhecimento. Antes, porém, apresenta-se o quadro a seguir, resultante das leituras sobre o tema em questão na revisão de literatura:

Quadro 5 – Atividade Transferência de Conhecimento

ATIVIDADE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO				
Atividades	Outras citações	Sujeitos organizacionais	Foco/Objetivo	Ferramentas
A transferência de conhecimento, ou a entrega do conhecimento do emissor ao receptor com a aceitação e integração pelo receptor, é importante tanto intra e Inter organizacional. (JASIMUDDIN, 2012; LIYANAGE et al. 2009)	O Conhecimento em uma organização vai ser transferido sendo ou não gerenciado. A segmentação da transferência de conhecimento pode garantir aproveitar que os melhores benefícios e transferência podem oferecer. (DAVENPORT; PRUSAK; 1998).	- Gestores - Pesquisadores - <i>Stakeholders</i> (governos – municipais; estaduais e federais; empresas parceiras; conselhos – estaduais e federais; patrocinadores) - Torcedores - Treinadores / Comissão técnica - Atletas - Avaliadores - Estatísticos - Economistas - Departamentos (Médico, Fisioterapia,	Interagir com sujeitos (internos e externos) os quais transferem experiências pessoais e profissionais, promovendo a gestão do conhecimento no esporte	- Materiais interativos ( <i>softwares</i> de gestão; Intranet, Extranet; Jogos empresariais) - Relatos de casos - Relatórios - Documentos formais - Palestras - Revistas científicas - Publicações de artigos científicos - Publicação de

	<p>Se o conhecimento (mesmo o conhecimento com a melhor qualidade) não é fornecido oportunamente, não pode ser útil e eficaz para realizar a atividade desejada (JARRAHI; KANGAVARI; 2012).</p>	<p>Nutrição, Fisiologia, Biomecânica, Psicologia, Comportamento Motor, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programadores de <i>softwares</i></li> <li>- Comunidades</li> <li>- Professores</li> <li>- Alunos</li> </ul>	<p>livros e E-books</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blogs</li> <li>- Intranet</li> <li>- Extranet</li> <li>- Repositório de informações e conhecimentos</li> <li>- Banco de dados</li> <li>- Programas de <i>software</i> de gestão</li> <li>- <i>Workshops</i></li> <li>- <i>Brainstorming</i></li> <li>- <i>Brainwritten</i></li> <li>- Avaliações periódicas (sanguíneas, Médicas, Fisioterápicas, Motora, Comportamental; Psicossocial, Psicológica, Fisiológica; Biomecânica, etc.)</li> <li>- Ciclo de debates com <i>stakeholders</i> no ambiente interno e externo</li> </ul>
	<p>O debate explícito e tácito levanta questões importantes quanto às decisões dos treinadores de partilhar aspectos explícitos (por exemplo, aspectos técnicos e concretos do jogo) e tácitos (estratégias de alto nível e aspectos de intuição do jogo) com os seus jogadores (ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS (2014).</p>		
	<p>Para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de</p>		

	<p>que necessitam. O grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de otimizar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto os demais lutam com problemas que poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente (TONET; PAZ, 2006).</p>			
	<p>Embora não haja limitação descrita na definição de fluxo de conhecimento, um bom fluxo de conhecimento é considerado um fluxo de conhecimento que fornece o conhecimento correto à pessoa certa no momento certo (JARRAHI; KANGAVARI, 2012)</p>			

Fonte: Nery, 2017

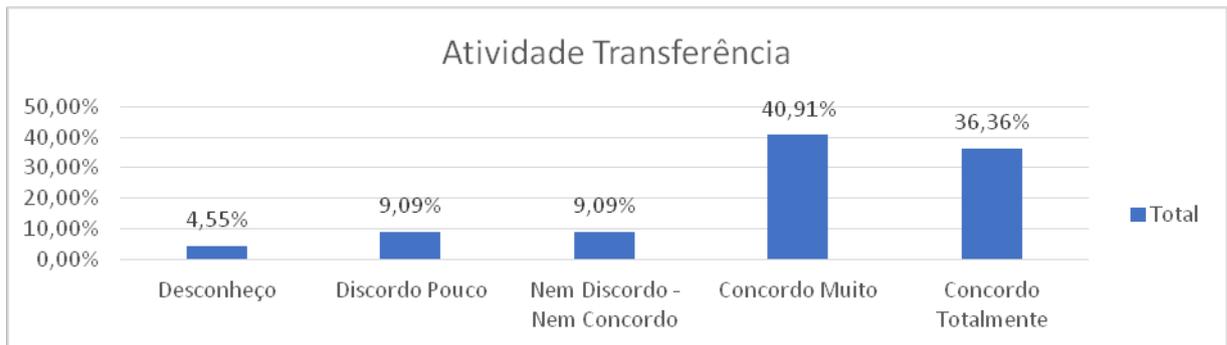
### Atividade Transferência

Na presente atividade, Parent, MacDonald e Goulet (2014) afirmam que as transferências de conhecimentos ocorrem em todos os tipos de interações, podendo acontecer formal ou informalmente, alertando sobre a importância de serem mais examinadas tanto o tipo, como o grau de transferência dos conhecimentos circulantes. Neste sentido, prospecta-se a importância desta atividade no contexto da gestão do esporte como componente fundamental nessa proposta de um novo modelo organizacional, suportada por Toledo, Ferreira e Brazil (2014) como o

surgimento de uma possibilidade para a criação de ambiente teórico sustentável visando auxiliar na criação, transformação, disseminação e tomada de decisão para a manifestação esportiva.

3 a) “...tem como objetivo interagir com sujeitos (internos e externos) os quais transferem experiências pessoais e profissionais, promovendo a gestão do conhecimento no esporte”.

Gráfico 11 - Atividade Transferência

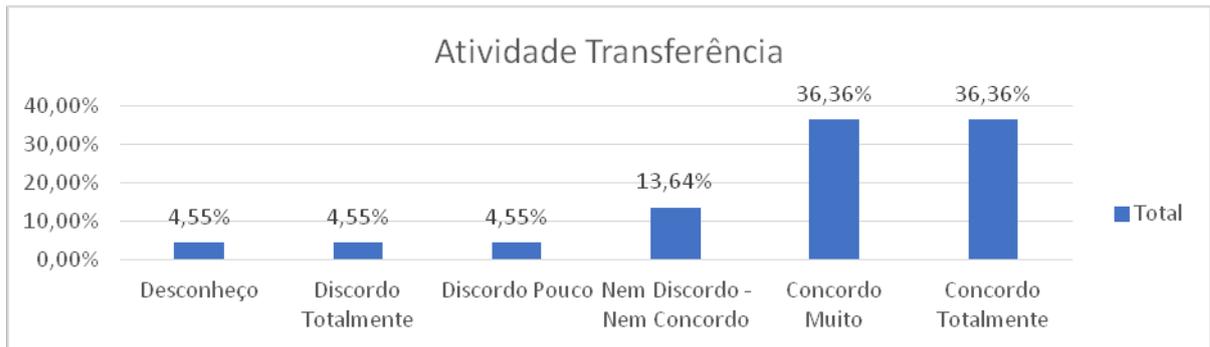


$p=0,012^*$ ; Fonte: Nery, 2017.

Encontrou-se diferença significativa no item “concordo muito”, indicando aprovação da maioria dos respondentes em relação ao tema, revelando-se fundamental no âmbito da gestão do esporte. Davenport e Prusak (1998) afirmam que as informações formais são conhecidas como estruturadas e suas fontes são da área técnica no ambiente interno da organização e, segundo Jorge e Valentim (2016), podem ser transformadas em conhecimento a partir das percepções dos sujeitos organizacionais. Por outro lado, os autores em questão afirmam que as informações informais não estão registradas em fontes técnicas e, em função disso, são também conhecidas como conhecimento, existindo um número ilimitado no ambiente externo da organização, conduzido pelos fluxos informais que podem se transformar em informações formais no processo de interação entre os sujeitos organizacionais.

3 b) “...promove a criação de um sistema de transferência de conhecimentos, desenvolvendo seus próprios métodos profissionais para aumentar o nível de experiência específica e gerir o conhecimento no esporte”.

Gráfico 12 - Atividade Transferência



Fonte: Nery, 2017.

A soma dos itens “concordo muito” e “concordo totalmente” verificadas indicam aprovação por parte dos respondentes de estratégias para interação dos sujeitos organizacionais e consequente transferência dos conhecimentos gerados, tanto inter quanto intraorganizacional.

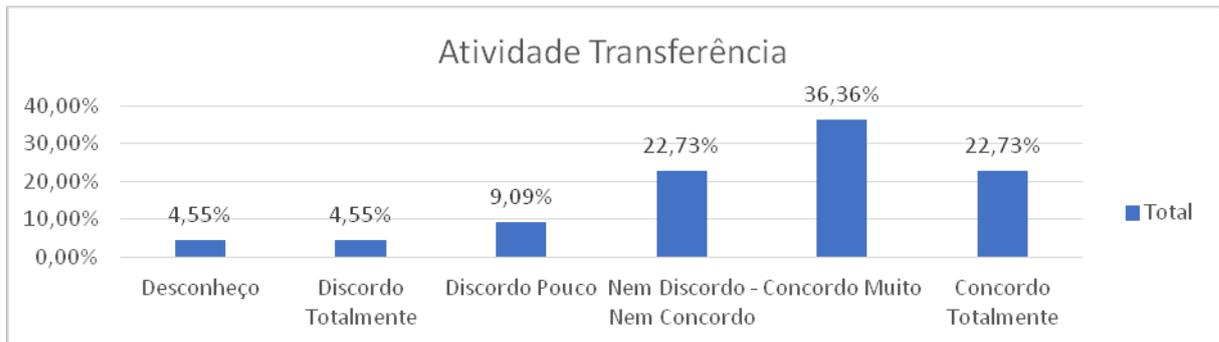
Resgata-se, assim, o início da gestão do conhecimento no esporte, que aconteceu quando o Comitê Olímpico Internacional tornou obrigatório a adoção desta ferramenta como forma de transferir os conhecimentos adquiridos entre as cidades sede. Parent, MacDonald e Goulet (2014) destacam ações realizadas na época, com a criação de um sistema comunicacional para possibilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos entre o comitê organizador de Vancouver, os observadores dos próximos jogos, integrantes do comitê de Sochi e todos os *stakeholders*.

A complexidade deste sistema adotado pelo COI está relacionada ao fato destas ações acontecerem em um contexto temporal, com data e hora para começar e acabar. No caso presente pesquisa, este contexto se modifica, uma vez que o objeto de estudo são as entidades consideradas a base do esporte olímpico brasileiro: clubes, federações e confederações. Apesar de serem discutidas estratégias para otimizar a transferência dos conhecimentos, trata-se de um ambiente diferente, uma vez que se refere a uma estrutura permanente. Ribeiro (2012) destaca a dependência entre as referidas entidades: os clubes, filiados às federações e estas, às confederações.

3 c) “...promove encontros com foco na abrangência do conhecimento entre os sujeitos a ela pertencentes ou vinculadas: gestores, pesquisadores, *stakeholders* (governos – municipais; estaduais e federais; empresas parceiras; conselhos –

estaduais e federais; patrocinadores), torcedores, treinadores / comissão técnica, atletas, avaliadores, estatísticos, departamentos (médico, fisioterapia, nutrição, fisiologia, biomecânica, psicologia, comportamento motor, etc.), programadores de *softwares*, comunidades, professores, alunos”.

Gráfico 13 – Atividade Transferência



Fonte: Nery, 2017.

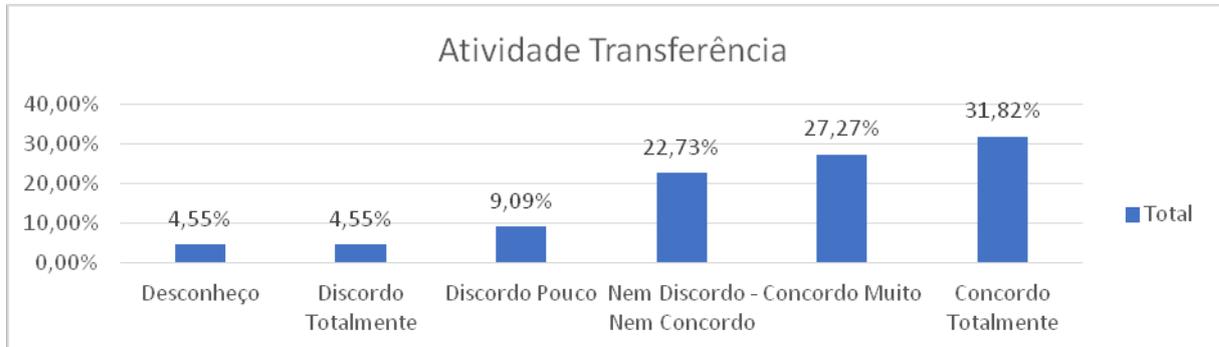
Os resultados verificados com a soma das opções “concordo muito” e “concordo totalmente” indicam concordância por parte dos respondentes em relação à proposta do item ora em questão.

A adoção da gestão do conhecimento em uma organização depende primordialmente da criação de uma cultura organizacional, baseada em um compromisso entre os sujeitos envolvidos neste contexto, que precisam estar capacitados para este processo de constante desenvolvimento, apesar de não ser devidamente refletida na concepção de estudos da gestão do esporte (NOVÁ, 2015). Para a referida autora, a cultura é um conjunto de características tangíveis e intangíveis que representa, em particular, uma organização do esporte criando o comportamento dos seus membros, indo ao encontro do tema proposto pela presente questão.

3 d) “... promove as seguintes práticas: organização de materiais interativos (*softwares* de gestão; intranet, extranet; jogos empresariais), apresentar relatos de casos, relatórios, documentos formais, palestras, assinar revistas científicas e técnicas, publicações de artigos científicos, blogs, desenvolver interações via intranet e extranet, criação de repositório de informações e conhecimentos, banco de dados, desenvolver programas de *software* de gestão, *workshops*, *brainstorming*, *brainwritten*, promover avaliações periódicas (sanguíneas, médicas, fisioterápicas,

motora, comportamental; psicossocial, psicológica, fisiológica; biomecânica, etc.), organizar ciclo de debates com *stakeholders* no ambiente interno e externo”.

Gráfico 14 – Atividade Transferência



Fonte: Nery, 2017.

Os resultados encontrados na soma dos itens “concordo muito” e “concordo totalmente” indicam validação, o qual a maioria dos respondentes concordam e aprovam a questão.

De acordo com Jorge e Valentim (2016), enquanto os fluxos informais trabalham diretamente com o conhecimento tácito (informal) e as informações não estruturadas, os fluxos formais trabalham com o conhecimento explícito (formal), ou seja, as informações que estão contidas em algum tipo de suporte. Para haver otimização de aproveitamento das informações e conhecimentos circulantes, são necessárias boas estratégias que motivem os sujeitos organizacionais na busca por capacitação.

Diversas práticas realizadas foram verificadas por Parent, MacDonald e Goulet (2014), que pesquisaram a gestão do conhecimento nos grandes eventos esportivos, cujas estratégias deveriam abranger o fator distância entre as cidades sede quando os eventos eram para transferir conhecimentos durante o processo de transição, compreendido entre o final de um evento e o processo inicial de outro. Segundo os autores em questão, o número de pessoas envolvidas é muito grande e o controle sobre este fato deve ser rigoroso, exemplificado pelos dados sobre a realização dos jogos de Vancouver: apenas a força de trabalho do evento contou com mais de 50.000 membros (pessoal pago, empreiteiros, consultores e voluntários) que participaram da organização dos jogos. Foram 2566 atletas de 82 países diferentes em 17 disciplinas desportivas, mais de 10.000 jornalistas credenciados, cobrindo o evento e mais de 3 bilhões de pessoas que assistiram aos

Jogos na televisão, denotando o grau de complexidade existente neste tipo de evento.

A presente pesquisa propõe envolver as três organizações objeto de estudo, baseado na gestão do conhecimento, ferramenta que favorece ambientes que possam envolver muitas pessoas. Quanto maior a capacidade de trocas das informações, maior a quantidade de conhecimentos gerados e, segundo Barreto (1998) e Cavalcanti e Nepomuceno (2007), a Internet potencializa as atividades de geração do conhecimento com conseqüente aumento do número de inovações que surgem a todo instante, devido ao volume de troca das informações em tempo real que ocorrem nos tempos atuais, reduzindo a noção do espaço em relação à redução conceitual do planeta.

Após as devidas constatações, volta-se neste momento para a questão quatro, atividade Aplicação do conhecimento, iniciando as discussões após a apresentação do quadro deste referido tema.

Quadro 6 – Atividade Aplicação do Conhecimento

ATIVIDADE APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO				
Atividades	Outras citações	Sujeitos organizacionais	Foco/Objetivo	Ferramentas
“Podemos dizer que o objetivo final dos sistemas de Gestão do Conhecimento é o fluxo efetivo de conhecimento e aplicação do conhecimento transferido nas atividades (PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014).	O fluxo do conhecimento é um pré-requisito e uma pré-condição para a aplicação do conhecimento (o objetivo final da Gestão do Conhecimento) (JARRAHI; KANGAVARI 2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestores</li> <li>- Pesquisadores</li> <li>- Treinadores</li> <li>- Comissão técnica</li> <li>- Atletas</li> <li>- Avaliadores</li> <li>- Estatísticos</li> <li>- Mídia</li> <li>- Patrocinadores</li> <li>- Universidades</li> <li>- Professores</li> <li>- Departamentos (Médico, Fisioterapia, Nutrição, Fisiologia, Psicologia, Biomecânica, Comportamento Motor, Marketing, Jurídico, Contábil Etc.)</li> <li>- Alunos</li> <li>- Usuários de</li> </ul>	Aprimorar a aplicação do conhecimento gerido, realizando avaliações periódicas (sanguíneas, Médicas, Fisioterápicas, Motora, Comportamental; Psicossocial, Psicológica, Fisiológica; Biomecânica, etc.) que promovam a evolução da gestão do conhecimento aplicado às técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de benchmarking</li> <li>- Publicação de artigos em revistas científicas, blogs, textos técnicos, livros, entre outros.</li> <li>- Palestras</li> <li>- Confecção de Apostilas e Manuais técnicos</li> <li>- Produção de Vídeos técnicos</li> <li>- Campanhas publicitárias</li> <li>- Campanhas governamentais</li> <li>- Organização de Eventos esportivos</li> <li>- Implementação de cultura organizacional</li> <li>- Execução técnico tática</li> <li>- Apresentação de</li> </ul>
	Dada a importância da Gestão do Conhecimento, considerando a crença de que as organizações com poder			

	<p>conhecimento podem manter longas vantagens competitivas e de acordo com os resultados do presente estudo em termos de diferenças significativas na aplicação da gestão do conhecimento nas administrações desportiva e juvenil das três províncias estudadas, deve-se prestar mais atenção ao fator de Gestão do Conhecimento (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014).</p>	<p>Internet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programadores de Software</li> <li>- Publicitários</li> <li>- Organizadores de eventos esportivos</li> <li>- Staff</li> </ul>	<p>esportiva.</p>	<p>relatórios técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatos de experiências pessoais e profissionais</li> <li>- Realização de negócios (Esportivos, Inovação tecnológicas, sociais, industriais e regulamentação)</li> <li>- Criação de um ambiente organizacional propício para trocas de informações.</li> <li>- Desenvolvidos de planilhas para levantamento de dados</li> <li>- Criação de softwares de gestão</li> <li>- Reuniões para <i>Feedbacks</i> em períodos pré-determinados</li> <li>- Prescrições de atividades desenvolvidas para futuros ajustes e atualizações</li> <li>- Programas de avaliações constantes</li> <li>- <i>Brainstorming</i></li> <li>- <i>Brainwritten</i></li> <li>- Realização de negócios no esporte.</li> </ul>
	<p>Como a cultura é construída dentro da empresa e entre outros aspectos, tais como valores, crenças e sistemas de trabalho da empresa, ela pode incentivar ou dificultar o lançamento e a eficácia das práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas com a criação, transferência ou aplicação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DELONG; FAHEY, 2000; GOLD; SEGARS; MALHOTRA, 2001; JANZ; PRASARNPHANIC, 2003; LEIDNER; KAYWORTH, 2006).</p>			
	<p>Aplicação de conhecimento requer avaliação, aperfeiçoamento e atualização de habilidades pessoais (BIDEL; SONORI;</p>			

	VATANKHAH, 2014).			
	Em todos os níveis e contextos a informação esportiva alimenta o processo de tomada de decisão e a geração de novos conhecimentos, proporcionando maior assertividade para esta atividade, concedendo vantagem competitiva na sua aplicação (JORGE; VALENTIM, 2016).			
	O que a organização aprende com a aplicação do conhecimento é alimentado de volta para o sistema de conhecimento como um processo de aprendizagem. Essa aprendizagem é armazenada de modo que possa ser mais facilmente utilizado/acessado no futuro (PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014).			
	O conhecimento transferido poderá ser aplicado ou usado em três formas diferentes: uso instrumental, ou ação direta; uso conceitual, ou ação indireta, como influenciar os outros; e uso simbólico, como o uso do conhecimento para justificar outras ações (BEYER; TRICE, 1982).			

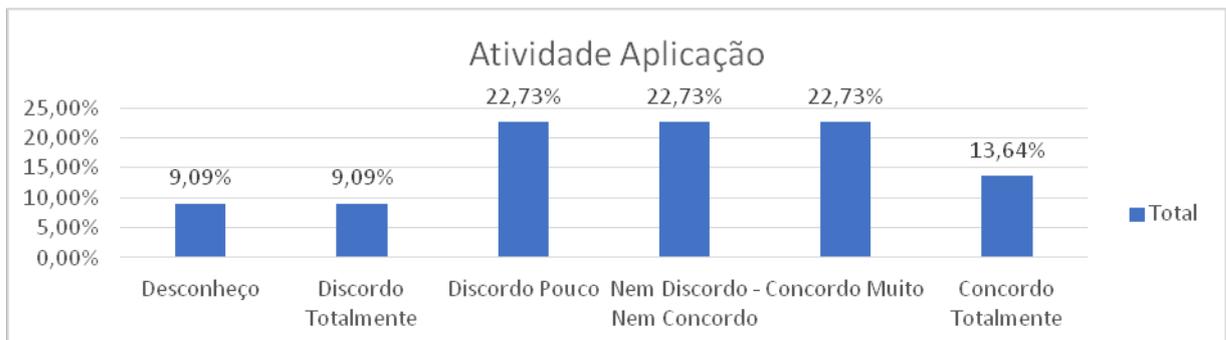
Fonte: Nery, 2017.

## Atividade Aplicação

A atividade aplicação pode ser entendida quando o conhecimento adquirido é utilizado de maneira relevante a pena em direção a uma tarefa (MILLS; SMITH, 2011; NESHEIM; OLSEN; TOBIASSEN, 2011). No contexto esportivo de forma geral, os processos de tomadas de decisões se baseiam nas informações esportivas surgindo novos saberes, possibilitando um melhor direcionamento das atividades promovendo mais aplicabilidade (JORGE; VALENTIM, 2016). Esta constatação dos referidos autores se relaciona com a afirmação de Silva (2002, p.143), para o qual a aplicação do conhecimento possibilita modificações qualitativas nos processos da empresa por meio de uma melhor administração dos saberes circulantes. Esta evolução organizacional, por corolário, se apresenta como um viés qualitativo no esporte brasileiro rumo aos grandes resultados internacionais.

4 a) “...tem como objetivo, aprimorar a aplicação do conhecimento gerido, realizando avaliações periódicas (sanguíneas, médicas, fisioterápicas, motora, comportamental; psicossocial, psicológica, fisiológica; biomecânica, etc.) que promovam a evolução da gestão do conhecimento aplicado às técnicas esportivas”.

Gráfico 15 – Atividade Aplicação



Fonte: Nery, 2017.

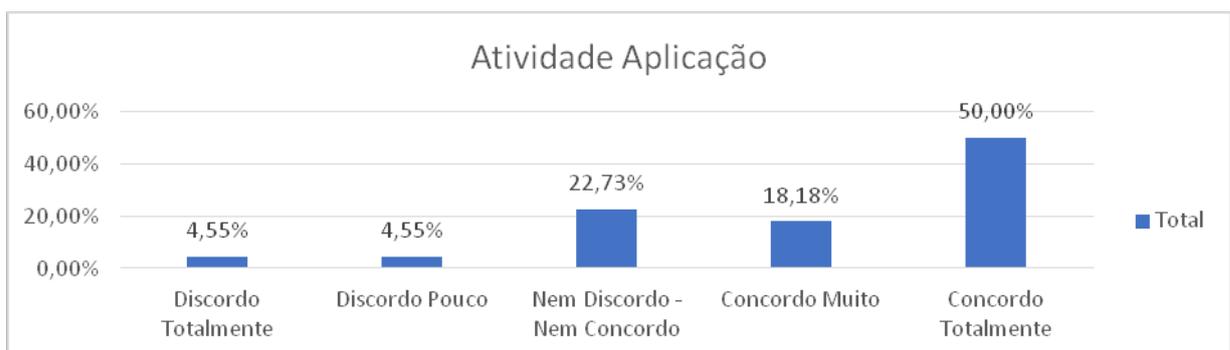
Na soma entre os itens encontrou-se uma divisão, com ligeira vantagem para os itens “concordo muito” e “concordo totalmente”, entre os respondentes, demonstrando não haver uma concordância entre as respostas. Esta divisão nas respostas pode ser analisada, provavelmente, pelo fato que a maioria dos estudos existentes sobre gestão do conhecimento se referem à criação ou transferência. Neste interim, verifica-se na pesquisa de Jarrahi e Kangavari (2012) que o fluxo do conhecimento é uma ferramenta importante para possibilitar a aplicação dos saberes como resultado final de um processo iniciado a partir da criação. Para Jorge e

Valentim (2016), necessita-se conhecer a trajetória percorrida em todo o processo, a partir das ações informacionais esportivas até as vantagens competitivas que possibilitam diferenciais, gerando valores à organização. Os autores em questão complementam que o percurso percorrido e o tempo para ser executado são condicionantes que precisam ser analisadas para constantes reduções do tempo e espaço, para consequentes agilidades nas tomadas de decisões.

Na área do treinamento desportivo isso torna-se fundamental, uma vez que as avaliações realizadas conduzem a informações relevantes sobre alunos e atletas visando promover o desenvolvimento do atletismo (GOMES, 2009). O autor em questão afirma a necessidade de se conhecer níveis anteriores de rendimentos, como dados coletados para fins comparações entre os períodos que podem explicar comportamentos e dinâmica de evoluções da performance durante a temporada. Neste contexto, entende-se que, promover a continuidade dessas avaliações configurando-se um calendário de ações garante a realização de fluxos necessários para a condução de todo o processo esportivo. Importa constar que estes fluxos podem ser na esfera informacional (formal e informal), assim como do conhecimento, seja ele tácito ou explícito exigindo grande organização por parte dos sujeitos organizacionais.

4 b) “...promove uma política de cooperação organizacional e Interorganizacional para troca de informações e conhecimentos”.

Gráfico 16 – Atividade Aplicação



p= 0,004\*; Fonte: Nery, 2017.

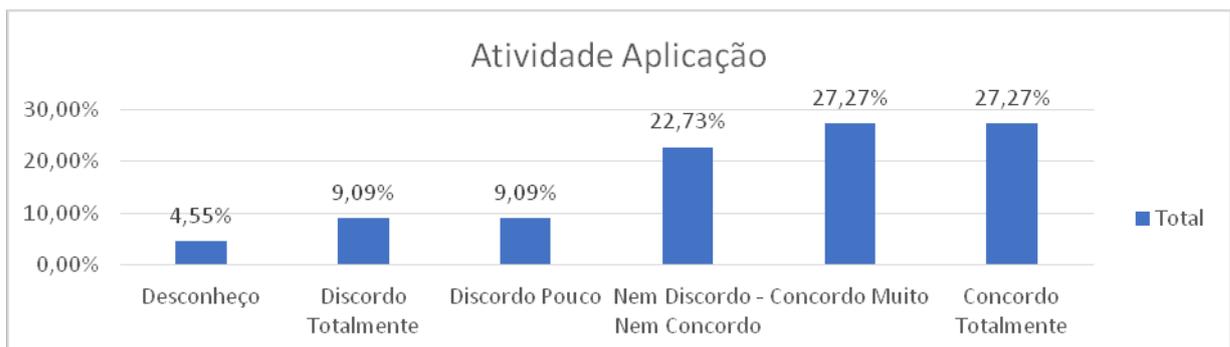
Encontrou-se diferença significativa em relação a questão “concordo totalmente”, significando aprovação com a criação de uma cultura organizacional visando o desenvolvimento de uma política para trocas de informações e conhecimentos dentro do ambiente interno e externo. Como a cultura é construída

dentro da organização, algumas investigações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DELONG; FAHEY, 2000; GOLD; SEGARS; MALHOTRA, 2001; JANZ; PRASARNPHANIC, 2003; LEIDNER, KAYWORTH, 2006) indicam que é possível um trabalho para desenvolver a motivação e conscientização entre os sujeitos organizacionais, pela construção de um ambiente eficaz, com um conjunto de práticas que facilite o processo de criação, transferência e aplicação de informações e conhecimentos. A presente pesquisa entende ser necessário prospectar esse contexto dentro de um planejamento em longo prazo.

Promove-se um contexto de alimentação baseado na emissão e recepção do conhecimento o que, segundo Parent, MacDonald e Goulet (2014), trata-se de um ambiente preparado para desenvolver a aprendizagem, cujas técnicas de armazenamento possibilitam o acesso a qualquer instante pelos indivíduos.

4 c) “...aplica a produção do conhecimento adquirido por meio dos seguintes sujeitos: gestores, pesquisadores, treinadores, comissão técnica, atletas, avaliadores, estatísticos, mídia, patrocinadores, universidades, professores, departamentos (médico, fisioterapia, nutrição, fisiologia, psicologia, biomecânica, comportamento motor, agente de marketing, jurídico, contábil, etc.), alunos, usuários de internet, programadores de *software*, publicitários, organizadores de eventos esportivos, equipe (staff) de organização de eventos esportivos”.

Gráfico 17 – Atividade Aplicação



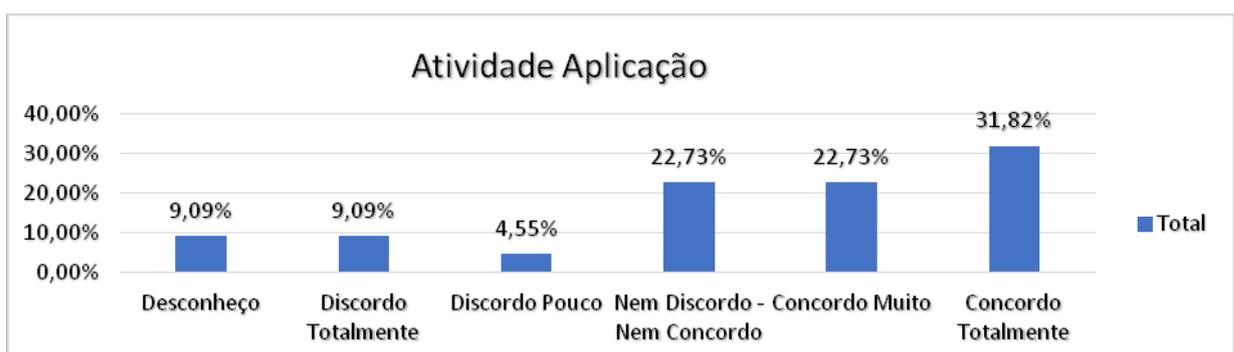
Fonte: Nery, 2017.

As somas dos resultados encontrados nos itens “concordo muito” e “concordo totalmente” demonstram que os sujeitos organizacionais relatados são capacitados para aplicarem novos conhecimentos na organização, indicando a possibilidade de se desenvolver um ambiente com uma estrutura interativa para a troca de informações e conhecimentos, que profissionais qualificados podem promover.

Apesar da constatação de um ambiente dinâmico, caracterizado pela falta de rigidez estrutural, recorre-se a Bidel, Sonori e Vatankhah (2014) em relação ao contexto técnico, para promoção dos passos necessários para a fluidez das informações e conhecimentos, que requer avaliação, aperfeiçoamento e atualização de habilidades pessoais.

4 d) “...promove oportunidades de negócios (mudanças tecnológicas, sociais, culturais, esportivas, etc.), por meio das seguintes práticas: realização de *benchmarking*, publicação de artigos em revistas científicas, blogs, textos técnicos, livros, palestras, confecção de apostilas e manuais técnicos, produção de vídeos técnicos, promover campanhas publicitárias, campanhas governamentais, organização de eventos esportivos, implementação de cultura organizacional, investigar execução técnico-tática, apresentação de relatórios técnicos, relatos de experiências pessoais e profissionais, realização de negócios (esportivos, inovação tecnológica, sociais, industriais e regulamentação), desenvolver a criação de um ambiente organizacional propício para trocas de informações, desenvolvimentos de planilhas para levantamento de dados, criação de *softwares* de gestão, reuniões para *feedbacks* em períodos pré-determinados, prescrições de atividades desenvolvidas para futuros ajustes e atualizações, programas de avaliações constantes, *brainstorming*, *brainwritten*, realização de negócios no esporte”.

Gráfico 18 – Atividade Aplicação



Fonte: Nery, 2017.

De acordo com as respostas verificadas na soma dos itens “concordo muito” e “concordo totalmente”, interpreta-se este resultado entendendo que as oportunidades de negócios são possíveis, visto haver uma série de práticas capazes de proporcionar a estrutura necessária para tal. Isto só se tornará uma realidade se o produto final de venda for o esporte organizado (MELO NETO, 2000), significando

qualidade nos processos iniciais (aprendizagem e categorias de base), assim como os resultados expressivos obtidos em nível internacional, no esporte de alto rendimento. Mills e Smith (2011) e Nesheim, Olsen e Tobiassen (2011) suportam tal afirmação, indicando que a aplicação do conhecimento é relevante em direção a uma tarefa, remetendo a atenção em relação a diversidade de atividades que compõem a base organizacional e as práticas agendadas, visando a construção do fluxo desejado para a concretização das metas estabelecidas.

De acordo com Parent, MacDonald e Goulet (2014), o objetivo final da gestão do conhecimento é o fluxo efetivo e aplicação do conhecimento transferido nas atividades, que precisam de uma arquitetura suportando essa organização dos saberes.

A seguir, serão analisados e discutidos o armazenamento, identificação e aquisição do conhecimento que completam a presente proposta de construção de um novo modelo organizacional. Desta forma, inicia-se a atividade armazenamento apresentando o quadro elaborado resultante das diversas leituras realizadas na revisão de literatura:

Quadro 7 - Atividade Armazenamento do Conhecimento

ATIVIDADE ARMAZENAMENTO DE CONHECIMENTO				
Atividades	Outras citações	Sujeitos organizacionais	Foco/Objetivo	Ferramentas
<p>“A organização registra a experiência da equipe, cria acesso rápido e fácil aos dados arquivados e torna o armazenamento de documentos e a atualização de conhecimento uma prioridade” (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014).</p>	<p>Descobrimos que todas as partes interessadas usaram diversas formas de armazenamento de conhecimento, incluindo os indivíduos, documentação, computadores e tecnologia, significando a segmentação de ambos os conhecimentos tácito e explícito e preparando-os para transferência de conhecimento em um futuro imediato. Assim, os</p>	<p>- Gestores - Treinadores - Comissão técnica - Departamentos (médico, fisioterápico, biomecânica, psicológico, comportamento motor, fisiológico, etc.), - Avaliadores - Economistas - Estatísticos - Organizadores de eventos esportivos - Governo (municipal, estadual, federal)</p>	<p>Emissão e recepção das informações esportivas circulantes no ambiente interno e externo, gerindo o armazenamento destas em repositórios de informações e conhecimentos, banco de dados, <i>softwares</i> de gestão e arquivos virtuais pessoais e organizacionais e mídias eletrônicas.</p>	<p>- Revistas científicas - Livros - Arquivos virtuais - Banco de dados - Repositório de informação e conhecimento - Relatos de casos - Relatórios - Documentos formais - Vídeos - Blogs - Mídias eletrônicas - Documentos</p>

	interessados nos Jogos utilizaram diversas formas de armazenamento de conhecimento como destacado na literatura (PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014).	- Universidade		e relatórios técnicos - Artigos científicos publicados - Publicação de Livros e E-books
Armazenamento de Conhecimento inclui a retenção, proteção e manutenção do conhecimento em várias mídias, como indivíduos, documentação, computadores e tecnologia (ANAND; SINGH, 2011); KRAAIJENBRINK, 2012).	Armazenamento de Conhecimento também pode ser uma ferramenta usada na transferência de conhecimento. (JASIMUDDIN, 2012).			

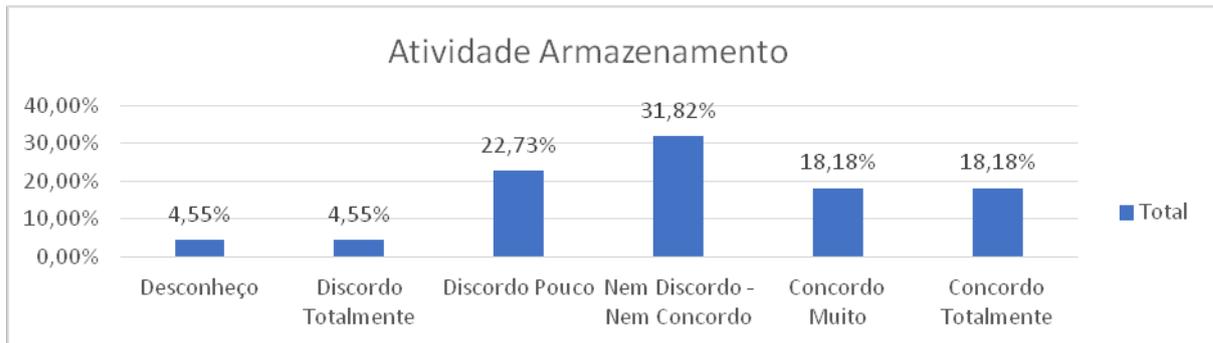
Fonte: Nery, 2017.

### Atividade Armazenamento

A atividade armazenamento de conhecimento foi pesquisada por época da implantação da gestão do conhecimento nos Jogos Olímpicos, num período que a transferência do conhecimento era a única atividade operacionalizada (PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014). Projetando para o contexto esportivo, o conhecimento dos treinadores sobre o jogo geralmente é adquirido ao longo do tempo e visto como um preditor de ativos e desempenho (CUNNINGHAM; SAGAS, 2004), o que demonstra a importância da experiência pessoal, fundamentada pela teoria esportiva específica com utilização de novas tecnologias.

5 a) "...objetiva a emissão e recepção das informações esportivas circulantes no ambiente interno e externo, gerindo o armazenamento destas em repositórios de informações e conhecimentos, banco de dados, *softwares* de gestão e arquivos virtuais pessoais e organizacionais e mídias eletrônicas".

Gráfico 19 – Armazenamento do Conhecimento



Fonte: Nery, 2017.

Verificou-se uma divisão de opiniões dos respondentes, observado com as somas realizadas entre os itens, apesar da ligeira vantagem verificada nas opções “concordo muito” e “concordo totalmente”, demonstrando dúvidas sobre o tema em questão. Pode-se interpretar tal fato pelo baixo número de pesquisas existentes, principalmente no segmento esportivo.

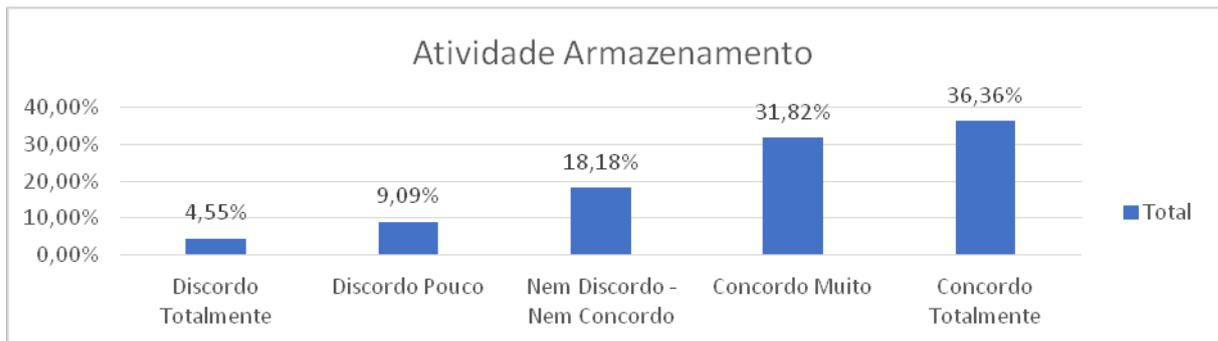
Dos poucos estudos verificados encontram-se Parent, MacDonald e Goulet (2014), que durante suas investigações sobre o início da gestão do conhecimento como ferramenta organizacional nos Jogos Olímpicos, verificaram que as partes interessadas na organização do evento utilizaram formas diferenciadas de armazenamento do conhecimento, incluindo os indivíduos, documentação, computadores e as novas tecnologias. Isto significa segmentar a gestão dos conhecimentos tácito e explícito, preparando-os para transferências na medida em que forem solicitadas, pela necessidade de utilização por parte dos interessados. Isto vai ao encontro dos achados de Jasimuddin (2012), verificando que o armazenamento de conhecimentos também pode ser uma ferramenta usada na transferência. Segundo Parent, MacDonald e Goulet (2014), isso ocorre por ser necessário um processo de alimentação, baseado na emissão e recepção do conhecimento circulante, proporcionando um ambiente preparado para desenvolver a aprendizagem, cujas técnicas de armazenamento possibilitam o acesso a qualquer instante pelos indivíduos.

O armazenamento de conhecimento tem aplicação prática, conforme verificado na investigação de Cunningham e Sagas (2004), identificado de várias maneiras, entre elas, o conhecimento dos treinadores sobre o jogo, o qual,

geralmente é adquirido ao longo do tempo, sendo visto como um preditor de ativos e desempenhos.

5 b) “...pratica o armazenamento de informações e conhecimentos geridos em eventos de capacitação profissional”.

Gráfico 20 - Armazenamento do Conhecimento

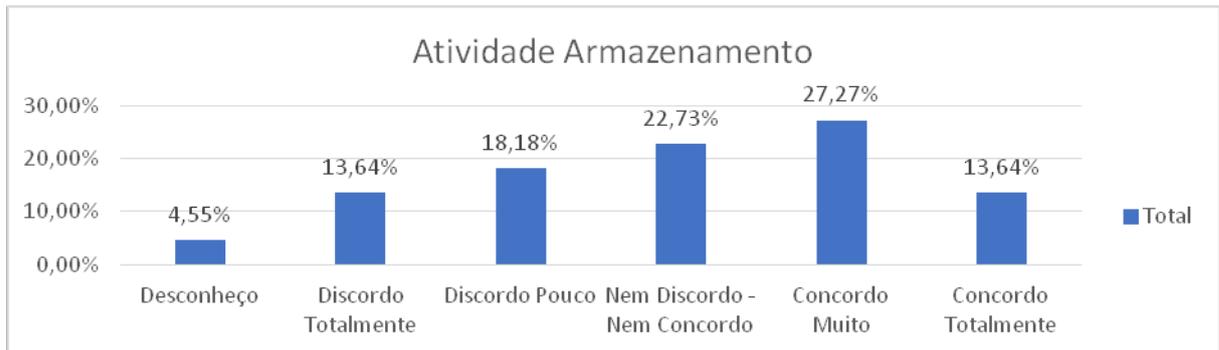


Fonte: Nery, 2017.

Os resultados apresentam superioridade na soma dos itens “concordo muito” e “concordo totalmente”, indicando aprovação dos respondentes sobre adoção de uma prática importante da atividade armazenamento. A implementação de novos métodos (como a atividade de armazenamento) requer a busca de fundamentações como propostas de mudanças baseadas em novas formas de gestão, cuja criação de uma nova cultura (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014), ora em discussão, afeta o ensino e a aprendizagem contínuos, como também o entendimento sobre absorção, armazenamento, transmissão e distribuição do conhecimento.

5 c) “...armazena os resultados das avaliações (sanguíneas, médicas, fisioterápicas, motora, comportamental; psicossocial, psicológica, fisiológica; biomecânica, etc.) realizadas pelos seguintes sujeitos: gestores, treinadores, comissão técnica, departamentos (médico, Fisioterápico, biomecânica, psicológico, comportamento motor, fisiológico, etc.), avaliadores, estatísticos, organizadores de eventos esportivos, membros do governo (municipal, estadual, federal), membros da universidade”.

Gráfico 21 – Atividade Armazenamento

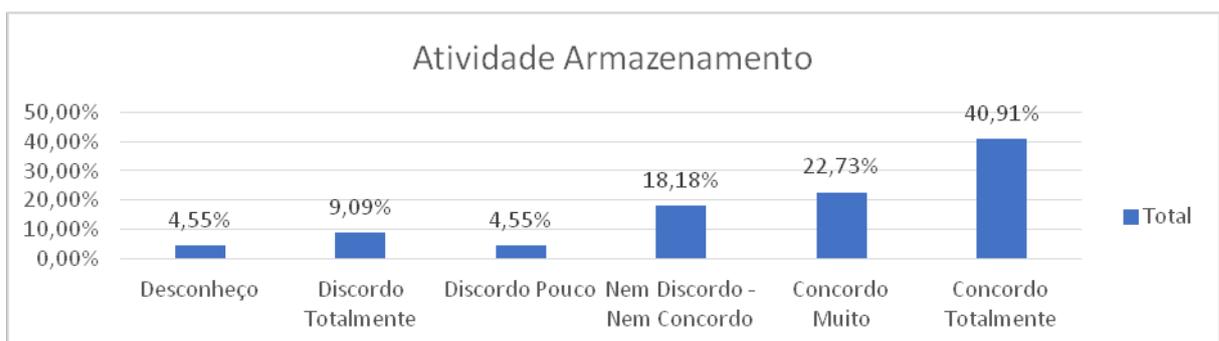


Fonte: Nery, 2017.

Verificou-se uma nova divisão na soma entre as opções, apesar da ligeira vantagem dos itens “concordo muito” e “concordo totalmente”, supondo-se que o tema ora em questão ainda não possui pesquisas e saberes suficientes que suportem a área de abrangência do treinamento desportivo relacionada à gestão do esporte, de forma a não haver opinião formada por parte dos respondentes. Gomes (2009) destaca em sua investigação todos os processos referentes ao bom desempenho esportivo, priorizando a preservação da saúde atlética dos participantes de um programa de treinamento intenso, preocupando-se com formas de garantir que toda a estrutura de treinamento elaborada possa estar fazendo o efeito desejado.

5 d) “...armazena os conhecimentos adquiridos nas seguintes práticas: assinaturas de revistas científicas, aquisição de livros, construção de arquivos virtuais, banco de dados, repositório de informação e conhecimento, relatos de casos, relatórios, documentos formais, vídeos, blogs, mídias eletrônicas, documentos e relatórios técnicos, artigos científicos publicados”.

Gráfico 22 – Atividade Armazenamento



p= 0,025\*; Fonte: Nery, 2017.

Encontrou-se diferença significativa no item “concordo totalmente”, que obteve 40.91% demonstrando aprovação em relação ao tema proposto em questão. A construção de um ambiente preparado para gerar o conhecimento ganha respaldo nas afirmações de Choo (2003), com armazenamento na organização para que possam ser recuperados no futuro.

Para que se possa criar um repositório de informações e conhecimentos visando alimentar os sujeitos organizacionais posteriormente, a organização precisa ter uma estrutura que possibilite identificar o conhecimento que se coaduna com os propósitos da sua área de atuação. Para ampliar esta discussão, segue-se apresentação do tema em questão no quadro a seguir:

Quadro 8 – Atividade Identificação do Conhecimento

ATIVIDADE IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO				
Atividades	Outras citações	Sujeitos organizacionais	Foco/Objetivo	Ferramentas
Basicamente, há um tempo considerável desde que o conhecimento requerido de um Nó de Conhecimento seja identificado até que o conhecimento deva ser entregue realmente; especialmente se a identificação é baseada em informações do contexto de trabalho fornecidas pelo sistema de gerenciamento do projeto (JARRAHI; KANGAVARI, 2012).	Os remetentes e receptores de conhecimento também são identificados na direção dos fluxos de conhecimento (JARRAHI; KANGAVARI, 2012).	- Gestores - Avaliadores - Pesquisadores - Treinadores e Auxiliares - Departamentos (Médico, Fisioterapia, Nutrição, Fisiologia, Biomecânica, Psicologia, Comportamento Motor, etc.)	identificar informações relevantes e conhecimentos gerados e circulados no ambiente organizacional na área do esporte e da gestão do esporte.	- Eventos interativos de capacitação dos recursos humanos ( <i>Workshops</i> , Seminários, Fóruns, <i>Brainstorming</i> , reuniões técnicas, <i>Brainwritten</i> ) - Ciclo de debates com <i>stakeholders</i> no ambiente interno e externo. - Materiais interativos ( <i>softwares</i> de gestão; Intranet, Extranet; Jogos empresariais) - Relatos de casos - Relatórios - Documentos formais - Palestras - Revistas científicas - Publicações de artigos científicos - Blogs - Repositório de informações e conhecimentos - Banco de dados - Programas de <i>software</i> de gestão - <i>Workshops</i> - Criação de um
	Identificação do Conhecimento se refere ao ato de distinguir o conhecimento que é necessário para executar uma determinada tarefa (BERA; BURTON-JONES; WAND, 2011).	- Comissão técnica - Usuários de Internet - Fornecedores - Filmadores - Publicitários - Marketing - Professores - Atletas - Alunos - Universidade - <i>Stakeholders</i>		
	A fim de identificar e acessar conhecimento externo, a melhor solução pode ser criar, manter e desenvolver o			

	<p>capital social através de relações pessoais. (MAZNEVSKI; ATHANASSIOU, 2007).</p> <p>Uma análise dos dados revelou um processo em que a gestão do conhecimento começou com a identificação das necessidades de conhecimento, a fim de adquirir o conhecimento adequado (PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014).</p>			<p>ambiente organizacional propício para trocas de informações.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimentos de planilhas para levantamento de dados</li> <li>- Criação de <i>softwares</i> de gestão</li> <li>- Reuniões para <i>Feedbacks</i> em períodos pré-determinados</li> <li>- Prescrições de atividades desenvolvidas para futuros ajustes e atualizações</li> <li>- Programas de avaliações constantes</li> </ul>
--	---	--	--	---

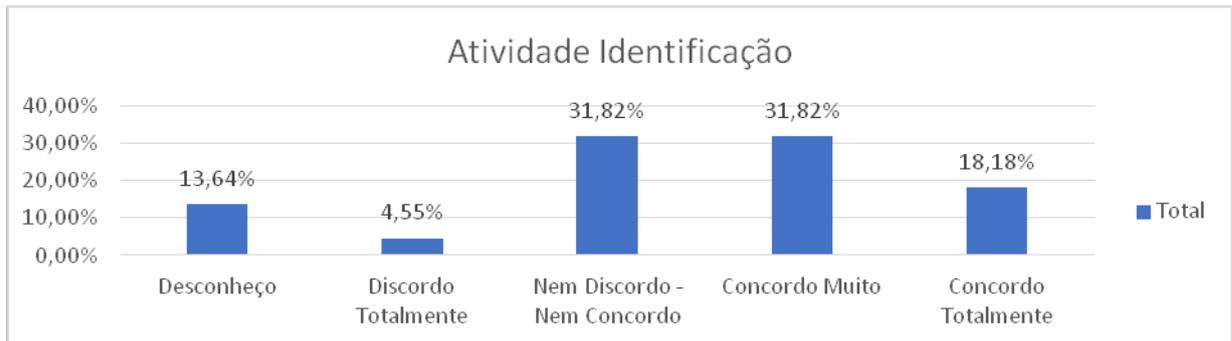
Fonte: Nery, 2017.

### Atividade Identificação

Neste contexto, são necessárias pessoas e estratégias qualificadas para identificar os conhecimentos, as novas ideias e inovação (BIDEL, SONORI; VATANKHAH, 2014), levando a entender que, além disso, seja preciso analisar a continuidade desse processo logo após a chegada do conhecimento ao canal receptor e que precisa ser tratado até o ponto necessário para as tomadas de decisões.

6 a) "...objetiva identificar informações relevantes e conhecimentos gerados e circulados no ambiente organizacional e inter organizacional na área da gestão do esporte".

Gráfico 23 - Atividade Identificação



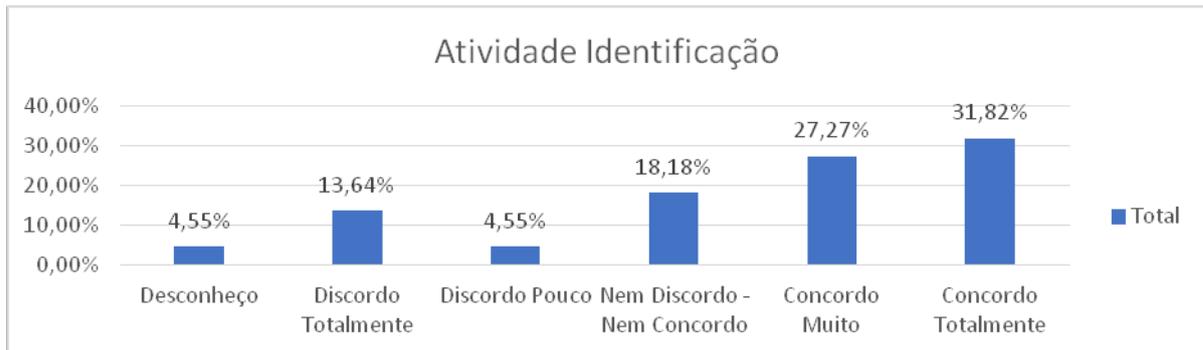
Fonte: Nery, 2017.

A soma verificada entre os itens “concordo muito” e “concordo totalmente” indica a aprovação da proposta por conta dos respondentes, assumindo a importância de mais uma atividade no contexto de um ambiente preparado para desempenhar com excelência o fluxo de conhecimento, visando a construção de um novo modelo organizacional.

A pesquisa de Jorge e Valentim (2016) é baseada na descoberta do trânsito das informações e conhecimentos em camadas no clube estudado, revelando uma das estruturas representada pelos jogadores e a comissão técnica, o qual analisou-se a percepção destes sujeitos referentes às fontes de informação e os fluxos formais e informais, por meio da aplicação de um questionário, buscando compreender as relações existentes entre eles. Os referidos autores discorrem a possibilidade de um mapeamento eficaz, visto que cada esporte conta com sua própria gama de informações especializadas, destacando as redes de conhecimento que compõem o ambiente intraorganizacional e interorganizacional para a gestão da informação e do conhecimento nas organizações esportivas. Jorge e Valentim (2016) investigaram especificamente os clubes de futebol, propondo a adoção de tecnologias que promovam o mapeamento e conseqüente identificação de um número ilimitado de informações e dos conhecimentos relevantes em uma única base de dados.

6 b) “...evidencia a prática de investigar pesquisas científicas no esporte, pesquisas de opinião, levantamento de dados, eventos de capacitação no sentido de identificar informações relevantes e conhecimentos para o desenvolvimento do capital intelectual dos recursos humanos”.

Gráfico 24 – Atividade Identificação



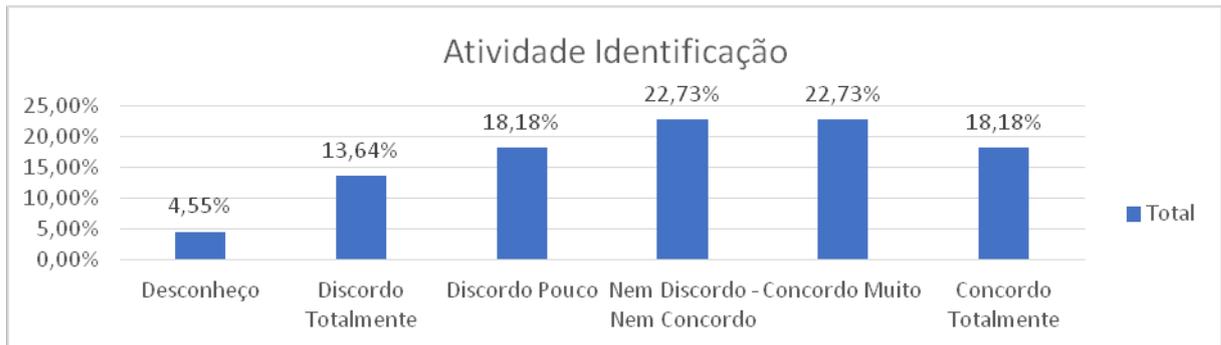
Fonte: Nery, 2017.

Revela-se a soma das respostas entre os itens “concordo muito” e “concordo totalmente” dos respondentes e percebe-se nos resultados a aprovação por parte da atividade proposta, entendendo-se a necessidade de identificar especificidades para cada modalidade esportiva.

Ainda neste sentido, Erhardt (2011) apresenta a importância relativa dos fluxos de conhecimento tácito (informal) e explícito (formal) e que isto varia em diferentes estruturas de atividades coletivas, cujas razões verificadas baseiam-se na necessidade de utilizar o conhecimento existente pelos treinadores ou de aprender e criar novos conhecimentos entre os jogadores. O referido autor alerta sobre as pesquisas que tratam as capacidades de fluxo de conhecimento nos esportes de equipe e que têm recebido pouca atenção.

6 c) “...possui um programa para identificação de informações e conhecimentos gerado pelos seguintes sujeitos: gestores, avaliadores, pesquisadores, treinadores, membros de departamentos (médico, fisioterapia, nutrição, fisiologia, biomecânica, psicologia, comportamento motor, etc.), comissão técnica, usuários de internet, fornecedores, filmadores, publicitários, agente de marketing, professores, atletas, alunos, membros da universidade, entre outros”.

Gráfico 25 - Atividade Identificação



Fonte: Nery, 2017.

Constata-se a soma dos itens “concordo muito” e “concordo totalmente”, prevalecendo concordância dos respondentes em relação a participação dos sujeitos organizacionais especialistas em suas áreas de atuação.

Uma estratégia pouco utilizada pelas organizações até pouco tempo atrás, se refere à proposta de Maznevski e Athanassiou (2007) para identificar e acessar o campo de conhecimentos externos, criando, mantendo e desenvolvendo o capital social através de relações pessoais, servindo como fonte de reflexão, se aproximando dos conceitos de inovação aberta e fechada, proposto pelo Manual de Oslo (2005). Para Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006), a inovação fechada ocorre no ambiente interno de uma organização, promovendo a circulação de informações e conhecimentos entre seus participantes e a inovação aberta, caracterizada pela externalização das ações.

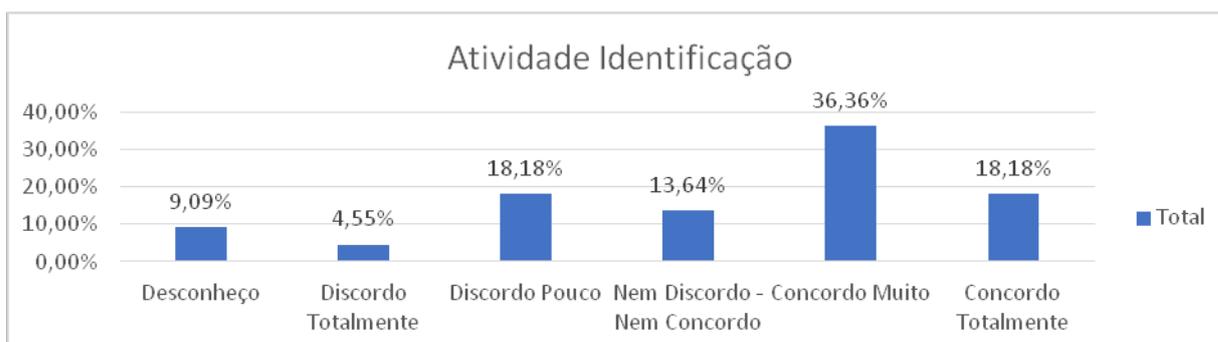
Recorre-se a Jorge e Valentim (2016) que propõem estratégias de identificação, mapeamento e monitoramento das fontes e fluxo, essenciais para que ocorra o melhor aproveitamento desses modelos de gestão em que consideram importante a presença de profissionais qualificados para o desempenho no papel identificador. Os autores destacam a compreensão das informações e seus múltiplos contextos dentro de um ambiente esportivo, pois uma informação para um determinado sujeito pode não ter relevância e para outro indivíduo a mesma informação pode trazer oportunidades, tornando-se fundamental promover o incentivo de diferentes interpretações na criação de novos conhecimentos.

No campo esportivo, Gomes (2009) destaca a importância do grau de atualização que os treinadores e demais membros de uma comissão técnica precisam obter além da necessidade de se recorrer às fontes de informações e

conhecimentos pelos sujeitos, principalmente das revistas especializadas, que aprofundam os debates em determinados temas assim como aos quais a pesquisa do desporto é deficitária, apontando a Internet como uma grande ferramenta de busca.

6 d) “...desenvolve as seguintes práticas: identificar informações e conhecimentos relevantes em eventos interativos de capacitação dos recursos humanos (*workshops*, seminários, fóruns, *brainstorming*, reuniões técnicas, *brainwritten*), ciclo de debates com *stakeholders* no ambiente interno e externo, materiais interativos (*softwares* de gestão; intranet, extranet; jogos empresariais), relatos de casos, relatórios, documentos formais, palestras, revistas científicas, publicações de artigos científicos, blogs, repositório de informações e conhecimentos, banco de dados, programas de *software* de gestão, *workshops*, criação de um ambiente organizacional propício para trocas de informações, desenvolvimentos de planilhas para levantamento de dados, criação de *softwares* de gestão, reuniões para *feedbacks* em períodos pré-determinados, prescrições de atividades desenvolvidas para futuros ajustes e atualizações, programas de avaliações constantes, entre outros”.

Gráfico 26 – Atividade Identificação



Fonte: Nery, 2017.

A soma dos itens “concordo muito” e “concordo totalmente” identifica mais uma aprovação dos respondentes no que se refere às práticas organizacionais para a promoção da capacitação dos sujeitos organizacionais, contextualizando que os desempenhos dos mesmos podem ocorrer dentro do ambiente em questão.

Neste sentido, Jarrahi e Kangavari (2012) enfatizam que há um tempo considerável desde que o conhecimento requerido de um “nó” de conhecimento seja identificado até ser entregue ao agente receptor, cujas velocidades das

transformações intensificam a necessidade de priorizar buscas contínuas de informação e conhecimento, como forma de se diferenciar num mercado cada vez mais agressivo. Observa-se, assim, aceitação do modelo sugerido para qualificar o nível de performance dos profissionais envolvidos no processo.

No âmbito esportivo, encontra-se em Simões (2009, p. 26) exemplo de aplicação prática: o jogador que atinge um patamar informacional é tratado de maneira individual (o atleta em si) e, da mesma maneira pode ser tratado de maneira coletiva (representa e defende um clube de futebol). O autor prossegue afirmando:

Para vencer seu adversário, um time deve obter com presteza mais informações que seu rival. Deve saber escolher, entre as alternativas que possui, suas probabilidades e agir com o máximo de velocidade. O termo probabilidade refere-se, também, à teoria da informação. O jogo de futebol caracteriza-se pela maior ou menor escolha de alternativas que cada jogador é capaz de obter por meio da informação. Compare-se a atuação de uma equipe altamente qualificada com outra com baixo teor de técnica, velocidade, motivação.

Dando continuidade, segue a análise dos resultados referente à última questão do questionário.

Quadro 9 – Atividade Aquisição do Conhecimento

TABELA AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO				
Atividades	Outras citações	Sujeitos organizacionais	Foco/Objetivo	Ferramentas
“Aquisição de conhecimento refere-se à recolha e aproveitamento do conhecimento, a fim de cumprir determinados requisitos de tarefas ou tarefas futuras” (HOE; MCSHANE, 2010).	O processo de gestão do conhecimento permite que uma organização capture as informações e experiências exigidas. Esse conhecimento é então compartilhado com outras pessoas que dele necessitam (PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014).	- Especialistas nacionais e internacionais - Consultores em diferentes áreas técnicas. - Palestrantes - Pesquisadores - Professores - Universidade - Governo (municipal, estadual, federal) - Estatísticos - Economistas - Desenvolvedores de <i>softwares</i> - Profissionais de Tecnologia da Informação - Conselhos regionais e	adquirir conhecimentos expressivos nas diferentes áreas da gestão do esporte.	- Relatos de experiências profissionais e debates; - <i>Benchmarking</i> - <i>Brainstorming</i> - <i>Brainwritten</i> - Vídeos técnicos - Treinamentos teóricos - <i>Workshops</i> - Fóruns - Seminários - Reuniões internas - Compras de <i>softwares</i> organizacionais para qualificação do modelo de gestão adotado
	O conhecimento dos treinadores sobre o jogo geralmente é adquirido ao longo do tempo e visto como um preditor de ativos e desempenho (CUNNINGHAM; SAGAS, 2004).			

	Segmentação do conhecimento externo, assimilando-o e preparando-o para uso são todas as atividades necessárias para a aquisição de conhecimento. (HOE; MCSHANE, 2010); PACHARAPHA; RACTHAM, 2012).	federais - Departamentos (médico, fisioterapia, nutrição, fisiologia, psicologia, Biomecânica, comportamento motor, marketing, jurídico, contábil, etc.) - Treinadores - Atletas - Alunos - Organizadores de eventos esportivos - Treinadores / Comissão técnica		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assinatura de revistas científicas especializadas</li> <li>- Observação externa</li> <li>- Reuniões presenciais e virtuais com <i>stakeholders</i></li> <li>- Convênios nacionais e internacionais;</li> <li>- Programas de treinamento multidisciplinar;</li> </ul>
	A aquisição de conhecimento é um processo fundamental no qual a motivação, habilidades e experiências desempenham um papel importante (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014).			

Fonte: Nery, 2017.

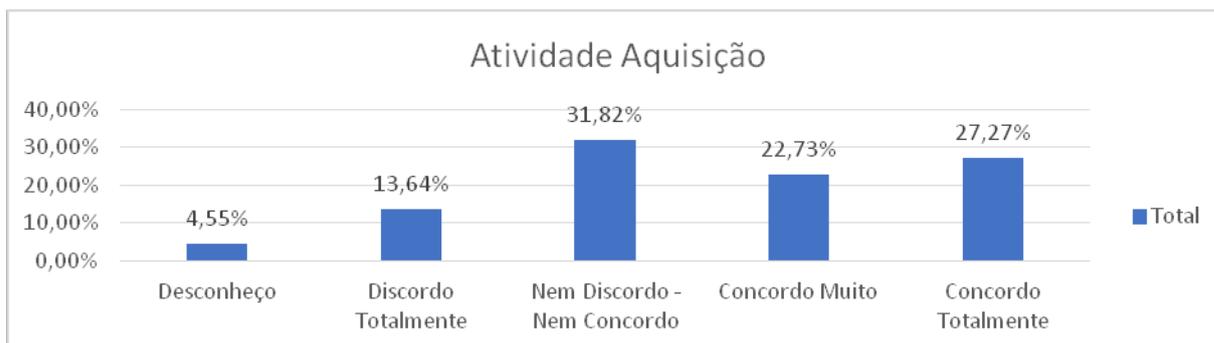
### Atividade Aquisição

Em seu processo inicial nos Jogos Olímpicos, Parent, MacDonald e Goulet (2014) pesquisaram que o foco na aquisição de informação era importante para deixar dados e informações de legado para o Comitê Olímpico Internacional e comitê organizador dos megaeventos seguintes.

Neste contexto ora em questão, o processo de gestão do conhecimento permite que uma organização capture as informações e experiências exigidas e, de acordo com os referidos autores é então compartilhado com outras pessoas que dele necessitam. Importante no campo da gestão do esporte, a atividade aquisição do conhecimento é um processo fundamental no qual a motivação, habilidades e experiências desempenham um papel importante (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014). Ainda neste sentido, Gomes (2009. P. 19) exemplifica afirmando: “[...] é possível considerar que o desenvolvimento do processo de preparação desportiva de qualquer modalidade está diretamente relacionado com as evidências empíricas diagnosticadas na prática pelo treinador”.

7 a) “...objetiva adquirir conhecimentos expressivos nas diferentes áreas da gestão do esporte”.

Gráfico 27 – Atividade Aquisição



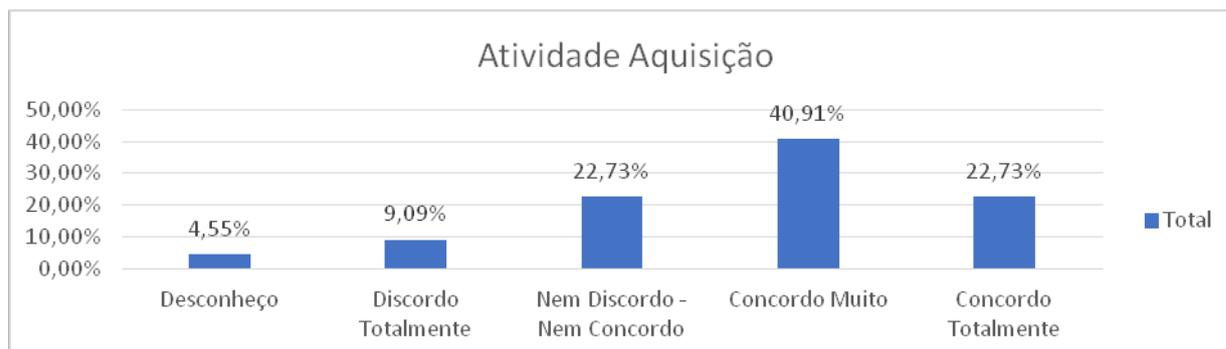
Fonte: Nery, 2017.

Inicia-se esta análise apresentando a diferença entre os itens com maioria “concordo muito” e “concordo totalmente”, assumindo que os respondentes aprovaram a proposta sugerida para o tema em questão, o qual, Choo (2003) enfatiza que a organização do conhecimento é adequada para obtenção de êxitos em um mundo de grandes transformações.

Para o autor em questão, em um primeiro nível, a organização do conhecimento é aquela que possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada, com capacidade de percepção e discernimento e, em nível mais aprofundado, conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza. Fundamentando este contexto, segundo o Manual de Oslo (2005), as inovações organizacionais podem promover impacto relevante em uma entidade, melhorando o desempenho dos trabalhos, qualificando as trocas de informações e consequente promoção da geração de novos conhecimentos, com considerável melhoria no processo de aquisição da inteligência coletiva.

7 b) “...desenvolve um programa de aquisição de conhecimentos advindos de diversas áreas de atuação esportiva”.

Gráfico 28 – Atividade Aquisição



$p= 0,064^*$ ; Fonte: Nery, 2017.

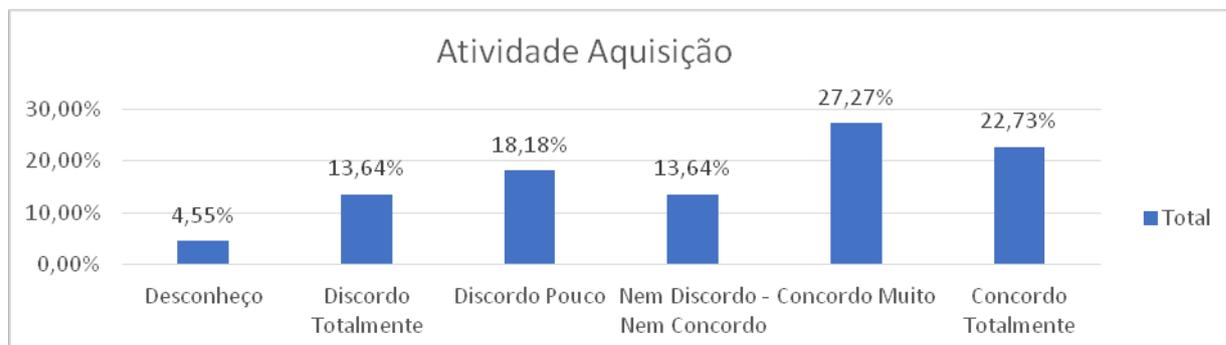
Encontrou-se diferença significativa no item “Concordo muito” com 40,91%, identificando grande aceitação por parte dos respondentes. Nessa linha de conta, recorre-se a Choo (2003) o qual entende que o potencial em obter êxito num mundo de grandes transformações só é possível graças à excelência em gerir os processos de informações circulantes, constituindo-se a base de criação dos significados, de construção do conhecimento e de tomadas de decisões. Isso ocorre pelo fato da organização do conhecimento ser eficiente no envolvimento contínuo do ambiente mutável ao seu redor, sempre renovando seu repositório de conhecimentos e um efetivo processamento das informações com vistas às ações futuras, inovando a reaprendendo.

No campo esportivo, o conhecimento dos treinadores sobre o jogo geralmente é adquirido ao longo do tempo e visto como um preditor de ativos e desempenho (CUNNINGHAM; SAGAS, 2004). Neste interim, Jorge e Valentim (2016) afirmam que, no âmbito técnico, a estatística é frequentemente utilizada no basquete e no beisebol, gerando dados e informações que visam à melhoria contínua do esporte, cujo êxito ocorre devido ao alinhamento das informações à percepção e à criatividade de quem faz uso das informações. Estes mesmos autores ainda citam o futebol americano, que utiliza a informação e conhecimento no esporte, exemplificando o New England Patriots, que emprega as informações quase de maneira plena, abordando a área administrativa, técnica e mercadológica, analisando a satisfação dos torcedores em um dos esportes mais lucrativos do mundo.

7 c) “...realiza contratação dos seguintes sujeitos para aquisição de novas informações e conhecimentos relevantes: especialistas nacionais e internacionais;

consultores técnicos temporários em diferentes áreas técnicas para palestras, seminários, entre outros”.

Gráfico 29 – Atividade Aquisição



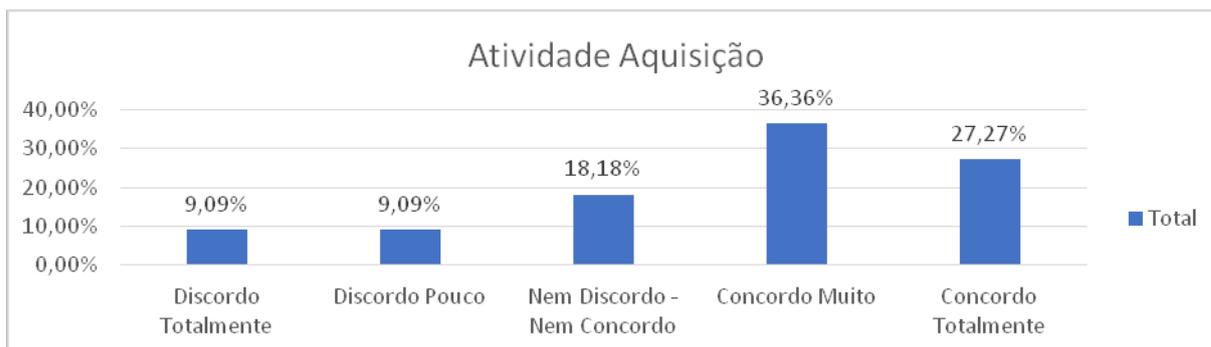
Fonte: Nery, 2017.

O resultado entre a soma dos itens “concordo muito” e “concordo totalmente” aponta que os respondentes concordam com a contratação de profissionais qualificados, proporcionando trocas de informações e conhecimentos adquiridos para geração de inteligência coletiva.

Davenport e Prusak (1998, p. 30) enfatizam que “o conhecimento muitas vezes é um processo longo e confuso, e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis. Quase todas as primeiras tentativas de construir o conhecimento falharam” o que reforça o fato de que as organizações necessitam estar preparadas para um ambiente dinâmico, compatível com os dias atuais. Nessa linha de raciocínio, Choo (2003) aponta o fato da organização do conhecimento ser eficiente no envolvimento contínuo do ambiente mutável ao seu redor, sempre renovando seu repositório de conhecimentos e um efetivo processamento das informações com vistas às ações futuras, inovando a reaprendendo.

7 d) “...desenvolve as seguintes práticas para aquisição de informações e conhecimentos: aproveitamento dos relatos de experiências profissionais e debates; promoção de *benchmarking*; *brainstorming*; *brainwritten*; adquirir vídeos técnicos; investigar treinamentos teóricos; organizar *workshops*; fóruns; seminários; reuniões internas, compras de *softwares* organizacionais para qualificação do modelo de gestão adotado; realizar assinaturas de revistas científicas especializadas; promover observação externa; reuniões presenciais e virtuais com *stakeholders*; desenvolver convênios nacionais e internacionais; programas de treinamento multidisciplinar; entre outros”.

Gráfico 30 – Atividade Aquisição



Fonte: Nery, 2017.

Encontrou-se um somatório com ampla aceitação por parte dos respondentes em relação ao tema proposto nos itens “concordo muito” e “concordo totalmente”.

De acordo com Halbwirth e Toohey (2001), no processo inicial de utilização da gestão do conhecimento na organização dos Jogos Olímpicos, os executivos apoiaram a criação de uma cultura organizacional, oferecendo suporte no compartilhamento dos conhecimentos adquiridos anteriormente, resultando na valorização das informações e conhecimentos que, somados aos documentos dos Jogos de Atlanta em 1996 e Nagano, em 1998, serviram como suporte de consulta para futuras ações estratégicas.

Os relatos de Parent, MacDonald e Goulet (2014) destacam a criação de um sistema comunicacional, construídos para possibilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos entre o comitê organizador de Vancouver, os observadores dos próximos Jogos, integrantes do comitê de Sochi e todos os *stakeholders*. Segundo os autores, trata-se da intranet e extranet, que funcionavam juntamente com o extranet do comitê de gestão do conhecimento dos Jogos Olímpicos, servindo como um repositório, abrigando manuais técnicos, atas de reuniões, documentos de políticas, relatórios diários e relatórios finais, cujo processo teve duração antes, durante e após os Jogos confeccionando um material para ser utilizado pelos próximos organizadores.

Para Jarrahi e Kangavari (2012), considerando o contexto e as necessidades do usuário em organizações distribuídas com topologias específicas, o sistema escolhe rotas adequadas para transferir conhecimento das fontes, a fim de melhorar a qualidade do conhecimento fluente, assumindo que os “nós” confiam um no outro completamente. Se o conhecimento (mesmo o conhecimento com a melhor

qualidade) não é fornecido oportunamente, não pode ser útil e eficaz para realizar a atividade desejada.

**Diagramas para criação de um novo modelo organizacional inovador**

A discussão realizada sobre as atividades de conhecimento respalda o surgimento de um ambiente esportivo inovativo, capaz de promover impactos relevantes na performance das entidades, suportadas pelo fluxo efetivo de conhecimento, planejado para se desenvolver em longo prazo. Neste sentido, a presente pesquisa apresenta o diagrama construído para servir como um novo modelo organizacional, condizente com os tempos atuais, no que se refere a gestão do esporte no Brasil. Sobre este aspecto, leva-se em consideração a fundamentação que suporta este novo direcionamento para as entidades esportivas, consideradas a base do esporte olímpico brasileiro, caracterizadas pela ausência de um relacionamento que venha gerar novos conhecimentos.

Figura 2 – Diagrama do Fluxo de Informações e Conhecimentos Organizacional do Esporte



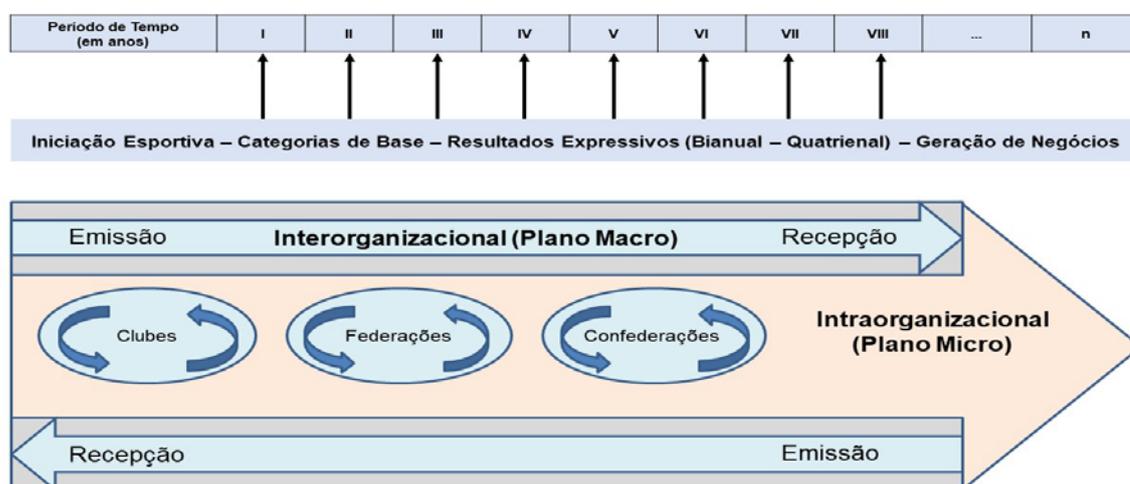
Fonte: Nery, 2017.

Verifica-se um modelo arquitetado para o fluxo de informações e conhecimentos em uma organização esportiva. A elaboração deste diagrama

baseou-se na proposta de Parent, MacDonald e Goulet (2014) como ponto de partida e nos resultados verificados sobre as atividades de conhecimento ora validados pelos profissionais respondentes, suportando um ambiente inovativo como ferramenta para a gestão do esporte. Observa-se o contexto temporal e espacial, os quais o fluxo transita, implicando que quanto menor o tempo a ser percorrido e mais eficaz for a trajetória, menor será o tempo entre a geração dos conhecimentos e as efetivas tomadas de decisão, tanto no campo da gestão, como na iniciação e treinamento desportivo, visando resultados expressivos futuros. As atividades do conhecimento atuam em forma de uma espiral nas mais diversas áreas de atuação, promovendo um ambiente dinâmico tanto inter quanto intraorganizacional.

Ainda nesta ótica, a presente pesquisa prospecta na figura a seguir um novo paradigma em relação às ações desenvolvidas neste ambiente proposto, se relacionado com o ambiente micro (intraorganizacional) e outro macro (Interorganizacional):

Figura 3 – Fluxo de Informação e Conhecimento no Contexto Organizacional e Interorganizacional



Fonte: Nery, 2017.

No ambiente micro (intraorganizacional), caracteriza-se o fluxo de informações e conhecimentos suportando as ações gerenciais e esportivas que ocorrem dentro de clubes, federações e confederações, cada qual com suas ações específicas e sob o mesmo prisma, quer seja, a excelência nos resultados esportivos em âmbito internacional. Já no ambiente macro (interorganizacional),

verifica-se a criação um ambiente entrelaçado pela relação entre as três entidades, cada qual preparada para realizar ações conjuntas, agregando valores tangíveis e intangíveis aos empreendimentos que promovam em conjunto a evolução do sistema esportivo brasileiro e a conseqüente cadeia de negócios geradas.

## **CONCLUSÕES**

A presente pesquisa tem como pano de fundo as entidades esportivas consideradas a ponta de lança do esporte olímpico no país: clubes, federações e confederações, caracterizadas por serem associações sem fins lucrativos e que apresentam um modelo organizacional distante da realidade verificada nos dias atuais em função da globalização proporcionada pela internet.

Propôs-se para este contexto em questão, a construção de um ambiente inovativo pautado pela gestão do conhecimento, tendo como suporte as atividades de conhecimento, a saber – criação; transferência; aplicação; armazenamento; identificação e aquisição -, utilizadas como ferramentas institucional para atuarem como promotoras dos fluxos efetivos de informações e conhecimentos tanto em nível intraorganizacional como interorganizacional. Este viés de evolução organizacional oferece, à gestão do esporte brasileiro, condições de acompanhar os novos tempos na busca pela aproximação das grandes potências esportivas mundiais.

Em relação ao objetivo traçado para orientar a linha de condução do estudo, a pesquisa demonstra adequação aos novos momentos, fundamentando pelas seis atividades do conhecimento, que possibilitam suportar a gestão do esporte praticada nas entidades esportivas com a construção de um novo modelo organizacional, capaz de manter a efetividade dos planejamentos elaborados para longo prazo.

Foram elaborados seis quadros referentes a cada uma das atividades, capazes de promover a condução desta proposta inovadora, cujo conteúdo apresenta citações dos autores pesquisados na revisão sistemática da presente tese definindo cada um dos itens, a orientação referente a quais sujeitos organizacionais estão capacitados para desenvolverem suas atuações específicas, assim como as estratégias utilizadas como ferramentas para alcançarem os focos/objetivos

propostos. A validação desta proposta foi concretizada por vinte e dois profissionais destacados, especialistas no campo da inovação científica e tecnológica das ciências que compõem a gestão do esporte, respaldados pelas recomendações verificadas na Agenda Olímpica 2020, emitida pelo Comitê Olímpico Internacional em 2014, o que confere credibilidade à presente pesquisa.

Verificou-se a aplicação prática de cada uma das seis atividades, que atuam como a alavanca de todo o contexto organizacional.

Em primeiro lugar, no tocante à atividade de criação dos novos saberes, ficou constatada a importância da geração de valores organizacionais como diferencial competitivo, promovendo o direcionamento múltiplo do conhecimento através das interações entre os sujeitos voltados para o desenvolvimento de inteligência coletiva. Este fato promove a capacitação dos recursos humanos, orientados pela adoção do fluxo de conhecimento como ferramenta para a construção de um ambiente esportivo dinâmico e inovativo. O incremento desses fluxos circulantes entre “nós” de conhecimentos proporciona, como consequência, a redução do tempo e do espaço no deslocamento das informações e conhecimentos, entre a emissão e recepção contextualizadas.

Em segundo lugar, este incremento de interação dos sujeitos, proporcionado pela internet em tempo real, favorece o processo de transferências das informações e conhecimentos no âmbito intraorganizacional e interorganizacional, ampliando as experiências pessoais e profissionais, promovendo a gestão do conhecimento no esporte, melhorando e ampliando as perspectivas de desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Essa complexidade revela a existência de um contexto esportivo brasileiro com uma relação hierárquica entre as entidades - os clubes vinculados às federações e estas, às confederações - cuja estrutura de relação é permanente, reforçando a importância da implantação de um fluxo do conhecimento planejado entre as mesmas no plano comunicacional.

Como terceiro ponto, a realização de avaliações periódicas nos diversos campos da organização permitem que os consequentes resultados encontrados sejam analisados de acordo com os planejamentos elaborados, possibilitando a aplicação de novos conhecimentos em busca de excelência organizacional, capaz de transformar a organização em um ambiente dinâmico, compatível aos novos

tempos, em que as tomadas de decisões necessitam ocorrer com maior velocidade, suportadas pela redução do tempo e do espaço a ser percorrido.

Em quarto lugar, a necessidade de armazenar as informações e conhecimentos circulantes na organização promove um ambiente de consultas para melhor aproveitamento dos sujeitos participantes do processo, qualificando ainda mais o status de emissão e recepção dos mesmos na execução de suas atividades profissionais. Este fato afeta positivamente o ensino e a aprendizagem contínuos, facilitando o acesso destes atores, oportunizando a constante renovação, devido ao amplo processo de interação entre as informações e os indivíduos, proporcionando novos saberes.

A identificação de informações e conhecimentos no âmbito intraorganizacional e interorganizacional são relevantes na área da gestão do esporte se apresenta como a quinta atividade, evidenciando as práticas de investigações científicas, desde que este ambiente esteja preparado para desempenhar com excelência o fluxo de conhecimento. Ressalta-se a importância de profissionais qualificados para a realização destas atividades, visto que cada esporte conta com seus próprios conteúdos específicos, responsáveis pelo desenvolvimento das modalidades esportivas.

Finalmente, em um mundo de grandes transformações, uma organização esportiva precisa estar preparada para adquirir informações e conhecimentos que sejam capazes de suportar os planejamentos elaborados em longo prazo, voltados para a conquista de resultados expressivos, seja no campo esportivo ou de negócios. Destaca-se, portanto, a necessidade do desenvolvimento de um programa capaz de obter fontes específicas das diversas áreas pertencentes ao ambiente organizacional interno e externo.

Este contexto apresentado fundamenta um quadro de ações inovadoras, provenientes da capacidade de promover impactos relevantes nos múltiplos desempenhos de uma entidade esportiva, cuja eficiência no envolvimento contínuo do ambiente mutável ao seu redor está na capacidade de renovação do seu repositório de conhecimentos e um efetivo processamento das informações com vistas às ações futuras, inovando a reaprendendo.

Outrossim, conclui-se que a presente pesquisa se apresenta como condutora de mudanças significativas, promovendo inovação com um novo modelo organizacional para o esporte brasileiro. Este estudo oferece ao contexto da gestão do esporte um caminho orientado por diagramas que atendem às necessidades intraorganizacionais, desenvolvendo aprendizagem coletiva aos sujeitos participantes do processo no ambiente interno de clubes, federações e confederações. Ainda nesta linha de conduta, no campo interorganizacional, com excelência de desempenho no relacionamento entre estes três vetores esportivos e seus *stakeholders*, tendo como ferramenta promotora deste fenômeno a gestão do conhecimento e os fluxos promovidos pelas atividades do conhecimento.

Como recomendação, o conteúdo verificado no presente artigo não pretende esgotar o assunto, mas continuar com um debate de forma estruturada, visando proporcionar maior qualificação ao esporte brasileiro, visando atingir condições para se configurar como potencia no esporte mundial.

## REFERÊNCIAS

- ANAND, A.; SINGH M.D. **Understanding knowledge management**. International Journal of Engineering Science and Technology v. 3 n. 2: 926-939. (2011).
- BARRETO A.A. **Mudança estrutural no fluxo do conhecimento eletrônico**. Ci. Inf., v. 27, n. 2: 122-127. (1998).
- BERA, P.; BURTON-JONES, A.; WAND, Y. **Guidelines for designing visual ontologies to support knowledge identification**. Mis Quarterly, p. 883-908, (2011).
- BEYER, J.M.; TRICE, H.M. **The utilization process: A conceptual framework and synthesis of empirical findings**. Administrative Science Quarterly, p. 591-622, (1982).
- BIDEL, T.; SONORI, S.; VATANKHAH, A. **Comparative Study of Knowledge Management in Youth Sports Administration in Khorasan Provinces**. Adv. Environ. Biol., v. 8 n. 6: 1694 1698, (2014).
- CALLEGARI, J.S.M. **Bioestatística: Princípios e Aplicações**. ARTMED São Paulo, (2004).
- CARVALHO, H. **A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações**. UNIrevista - v. 1, n. 3. (2006).
- CAVALCANTI, M; NEPOMUCENO, C. **O Conhecimento em Rede: como implantar projetos de inteligência coletiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, (2007).
- CELMA, J. **ABC del gestor deportivo**. Barcelona. INDE Publicaciones, (2004)
- CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST J. (eds) **Open innovation: researching a new paradigm**. Oxford University Press, New York. (2006).
- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, (2003).
- CUNNINGHAM, G.B.; SAGAS, M. **People make the difference: The influence of the coaching staff's human capital and diversity on team performance**. European Sport Management Quarterly, 4(1): 3-21. (2004). doi: 10.1080/16184740408737464.
- DaCOSTA, L. P. (Ed) **Introdução à Moderna Ciência do Treinamento Esportivo**. Brasília-DF: Ministério da Educação e Cultura, (1968).
- \_\_\_\_\_; Miragaya, A. (Eds) **Worldwide Experiences and Trends in Sport for All**. Oxford: Meyer & Meyer Sport, (2002).
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**. Boston, MA: Harvard Business School Press. (1998)
- DeLONG, D.W.; FAHEY, L. **Diagnosing cultural barriers to knowledge management**. The Academy of management executive. v. 14 n. 4: 113-127. (2000).

DESLANDES, A.; DaCOSTA, L.P.; MIRAGAYA, A. (Eds) **The Future of Sports Mega-events**. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura. (2015)

ERHARDT, N. **Is it all about teamwork? Understanding processes in team-based knowledge work**. *Management Learning*. V. 42 n. 1: 87-112. (2011).

\_\_\_\_\_; MARTIN-RIOS, C.; HARKINS, J. **Knowledge flow from the top: the importance of teamwork structure in team sports**. *European Sport Management Quarterly*. v. 14 n. 4: 375-396. (2014).

FREILING, J., FICHTNER, H. **Organizational culture as the glue between people and organization: A competence-based view on learning and competence building**. *German Journal of Research in Human Resource Management*, v. 24 n. 2: 152–172. (2010).

GOLD, A.H., SEGARS, A.H. MALHOTRA, A. **Knowledge management: An organizational capabilities perspective**. *Journal of management information systems* v. 18 n. 1: 185-214. (2001).

GOLDEMBERG, M. **A Arte de Pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 9. ed. Rio de Janeiro. Editora Record. p.60-67. (2005).

GOMES, A.C. **Treinamento Desportivo: Estruturação e Periodização**. Artmed Editora, (2009).

GUITTI, V.S.; BASTOS F.C. **Estrutura organizacional e perfil do gestor de equipes participantes da liga de basquete feminino (LBF) 2011/2012**. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review* v. 2 n. 2: 53-76. (2013).

HALBWIRTH, S.; TOOHEY, K. **The Olympic Games and knowledge management: A case study of the Sydney organizing committee of the Olympic Games**. *European Sport Management Quarterly*, v. 1 n. 2: 91-111. (2001).

HEISIG, P. **Harmonization of knowledge management – comparing 160 Knowledge Management frameworks around the globe**. *Journal of Knowledge Management*, v. 13 n. 4: 4–31. (2009).

HOE, S.L., MCSHANE, S. **Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organizational learning: An exploratory analysis**. *The Learning Organization*, v. 17 n. 4: 364–386 (2010).

HOEBER, L.; HOEBER, O. **Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization**. *Journal of Sport Management*. v. 26 n. 3: 213-223. (2012).

IOC- International Olympic Committee. **Olympic Agenda 2020** (2014). Disponível em: [http://www.olympic.org/Documents/Olympic\\_Agenda\\_2020/Recommendations\\_ENG.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Olympic_Agenda_2020/Recommendations_ENG.pdf).

JANZ, B.D.; PRASARNPHANIC, P. **Understanding the antecedents of effective Knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture**. *Decision Science*, v. 34 n. 2: 351-84. (2003).

JARRAHI, A.; KANGAVARI, M.R. **An Architecture for Context-Aware Knowledge Flow Management Systems**. IJCSI - International Journal of Computer Science Issues. v. 9, Issue 2, n. 3: 40-51 (2012).

JASIMUDDIN, S.M. **Knowledge management: An interdisciplinary perspective**. New Jersey, NY: World Scientific Publishing Co Pte Ltd. (2012)

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 v. 21 n. 1: 152-172. (2016).

KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. **Pension Fund Trustees: Role and Contribution**. European Management Journal, v. 21, n. 3, p. 376-386, (2003).

KRAAIJENBRINK, J. **Integrating knowledge and knowledge processes: A critical incident study of product development projects**. Journal of Product Innovation Management, v. 29 n. 6: 1082–1096. (2012).

LEIDNER, D.E., KAYWORTH, T. **A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict**. MIS Quarterly v. 30 n. 2: 357-399. (2006).

LIMA, A.C.P. de S.; MAZZEI, L.C.; COSTA, A.L. **Uma Análise da Gestão de Pessoas nas Organizações que atuam no Esporte Brasileiro: Estudo de Caso sobre um Clube Paulista de Voleibol**. Podium Sport, Leisure and Tourism Review v. 1 n. 2: 168-193. (2012).

LIYANAGE C.; ELHAG T., BALLAL T.; LI Q. **Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model**. Journal of Knowledge Management, V.13 Issue: 3, pp.118-131, (2009). <https://doi.org/10.1108/13673270910962914>

MAZNEVSKI, M.; ATHANASSIOU, N. **Bringing the outside in: Learning and knowledge management through external networks**. In I. Kazuo & I. Nonaka (Eds.), Knowledge creation and management: New challenges for managers (pp. 69–82). (2007). New York, NY: Oxford University Press.

MELO NETO, F.P. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint (2000).

\_\_\_\_\_. **Gestão de Marcas nos Esportes: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Sprint (2006).

MILLS, A.M.; SMITH, T.A. **Knowledge management and organizational performance: A decomposed view**. Journal of Knowledge Management, v. 15 n. 1: 156–171 (2011).

NERY, L.C.P.; CAPINUSSÚ, J. M. **A Realidade da estrutura física e recursos humanos no esporte de uma cidade brasileira**. In: Congresso Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa – Paz, Direitos Humanos e Inclusão Social, 12. (2008). Livro digital.

\_\_\_\_\_. **Análise do perfil de gestão baseada no discurso dos dirigentes esportivos de clubes em juiz de fora**. 186 f. Dissertação. (Mestrado) - Universidade Salgado de Oliveira, Niterói. (2009).

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional.** Tese de Doutorado. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. (2017).

NESHEIM, T.; OLSEN, K.M.; TOBIASSEN, A.E. **Knowledge communities in matrix-like organizations: Managing knowledge towards application.** Journal of Knowledge Management, v. 15 n. 5: 836–850. (2011).

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company.** Oxford: Oxford University press. (1995).

\_\_\_\_\_; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus (1997).

NOVÁ, J. **Embedding the Perception of Organizational Culture in the Studies of Sport Management.** TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology. Special Issue 2 for INTEL 220 – 227 (2015.)

DE OSLO, Manual. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005).

PARENT, M.M. **Decision making in major sport events over time: Parameters, drivers, and strategies.** Journal of Sport Management, v. 24 n.3: 291-318. (2010).

\_\_\_\_\_; SMITH-SWAN, S. **Managing Major Sports Events: Theory and Practice.** London: Routledge. (2012).

\_\_\_\_\_; MACDONALD D.; GOULET G. **The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games.** Sport management review v.17 n.2: 205-218. (2014).

PACHARAPHA T., RACTHAM V.V. **Knowledge acquisition: the roles of perceived value of knowledge content and source.** Journal of Knowledge Management, Vol. 16 Issue: 5, pp.724-739, (2012) <https://doi.org/10.1108/13673271211262772>

POLANYI, M. **The tacit dimension.** Chicago: University of Chicago Press. (1966).

RIBEIRO, M.A.S. **Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras.** Fundação Getúlio Vargas. Tese de Doutorado. (2012).

SARMENTO, J.P. **A Gestão e o Gestor Desportivo do Século XXI.** Conferência Proferida no 1º Fórum Internacional de Gestão do Esporte/ 1º Encontro Mineiro de Gestão do Esporte. Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. (2010)

SILVA, S.L. **Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais.** Ciência da Informação, v.31, n.2: 142-151. (2002)

SIMÕES, R.P. **Futebol e informação: driblando incertezas.** Porto Alegre: EDIPUCRS, (2009).

STANKOSKY, M. (Ed.) **Creating the discipline of knowledge management: The latest in university research.** Routledge, (2005).

SZEZEBICKI, A.S. **A Gestão do Conhecimento em Equipes de Alta Performance: O caso do Clube Atlético Paranaense**. 135f. [Dissertação]. Ponta Grossa (PR): Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. (2006).

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. (2008).

TOLEDO, H.C.; FERREIRA, G.N.P.; BRAZIL, G.P.P. **Desenvolvimento da Análise de Desempenho Esportivo no Voleibol de Alto Rendimento no Contexto da Gestão do Conhecimento**. Podium v.3 n.3: 36.44 (2014).

TONET, H.C.; PAZ, M.G.T. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 2, p. 75-94, (2006).

VALENTIM, M.L.P. **Ambientes e fluxos de informação**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, p. 13-22. (2010).

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8ª edição São Paulo: Atlas, (2007).

VIEIRA S. **Introdução à Bioestatística**. Editora Campus Rio de Janeiro, (1998).

ZHUGE, H. **A knowledge flow model for peer-to-peer team knowledge sharing and management**. Journal of Expert Systems with Applications v. 23: 23-30. (2002).

**ANEXO 1****Carta de encaminhamento do questionário para os autores do livro “O Futuro dos Megaeventos Esportivos”**

Rio de Janeiro, 19 de junho de 2017.

Prezado(a) Sr.(a),

O Programa de Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade Estadual do Rio de Janeiro – UERJ apresenta a pesquisa em curso do doutorando Luiz Carlos Pessoa Nery (CPF 614885429-53) cujo objetivo relaciona-se com a análise de possíveis caminhos de uso na Gestão do Conhecimento.

Esta abordagem de tratamento de dados e informações tem sido feita em geral de modo pessoal pelo colega quer de forma metódica ou improvisada, o que na presente pesquisa pretende-se identificar e interpretar. Isto porque trabalhos de natureza científica implicam em gestão do conhecimento por meio de fontes legitimadas (periódicos, livros etc.) ao se adotar práticas de pesquisa.

Em outras palavras, dirigimo-nos ao colega por operar na prática trabalhos de pesquisa ou de elaboração de textos que foram publicados no livro supracitado. Desta prática pretende-se extrair interpretações que possam atuar como teste do modelo de Gestão de Conhecimento antes desenvolvido pela tese em foco. De resto, intencionamos que os resultados da presente investigação sejam úteis ao sistema esportivo brasileiro.

Neste sentido, solicitamos a colaboração de V.Sa. no preenchimento do questionário em anexo. Desde já garantimos o sigilo das respostas encaminhadas e a futura disponibilização dos resultados dos estudos.

Atenciosamente,

---

Prof. Dr. Lamartine Pereira DaCosta - Orientador

---

Profa. Dra. Branca Terra – Coorientadora

## QUESTIONÁRIO

A organização do presente questionário está pautada no reconhecimento do perfil dos respondentes e nas atividades da Gestão do Conhecimento proposta por diversos autores que abordam a Gestão do Esporte.

Objetivo do questionário: Ratificação da proposta no que se refere a sujeito, foco e ferramenta no tratamento (gestão) de dados e informações úteis nos trabalhos práticos de investigação na área de conhecimento do colega ora submetido a consulta.

Além das sete questões a seguir apresentadas, as quais devem ser respondidas de acordo com a escala abaixo, no anexo 1 está um termo de consentimento que deve ser clicado pelos respondentes para autorizar a divulgação dos tópicos ora submetidos a exame.

O tempo estimado para a leitura e escolha do valor na escala abaixo é de dez minutos para o total das questões

0	1	2	3	4	5
Desconheço	Discordo totalmente	Discordo pouco	Nem discordo Nem concordo	Concordo muito	Concordo totalmente

**Questão 1 – Dados gerais do respondente:****a) Nome:****b) Sexo:**

Masculino ( )	Feminino ( )
---------------	--------------

**c) Idade:**

26 a 30 ( )	56 a 60 ( )
31 a 35 ( )	61 a 65 ( )
36 a 40 ( )	66 a 70 ( )
41 a 45 ( )	71 a 75 ( )
46 a 50 ( )	76 a 80 ( )
51 a 55 ( )	Outros ( )

**d) Cidade / Estado -****País -****e) Formação:**

Mestrado	( )
Linha de Pesquisa	
Doutorado	( )
Linha de Pesquisa	
Pós-Doutorado	( )
Linha de Pesquisa	

### Questão 2 – ATIVIDADE CRIAÇÃO

“As entidades modernas que utilizam seu ambiente organizacional para uma criação constante de novos conhecimentos, possibilitam um fluxo de saberes envolvido na geração de ações inovadoras, pois tanto o conhecimento tácito quanto o explícito não age de forma interdependente, elas se inter-relacionam e um não existe sem o outro. Este processo de conversão é necessário para que ocorra a “criação do conhecimento”, Takeuchi e Nonaka (2008).

Com base nessa afirmação, analise as questões abaixo e de acordo com suas práticas marque com um X a pontuação (sugerida na tabela apresentada) para cada item.

ATIVIDADE CRIAÇÃO	0	1	2	3	4	5
a) A organização a qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, objetiva-se a criação do conhecimento no esporte por meio da interação dos sujeitos envolvidos nas diversas práticas esportivas, bem como disponibiliza infraestrutura necessária a essa atividade.						
b) Na organização a qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, identifica-se a adoção de práticas que possam ser utilizadas para criar constantemente novos conhecimentos, gerando assim uma cultura organizacional voltada para a gestão do conhecimento no esporte.						
c) A organização a qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, tem desenvolvido um ambiente de cultura organizacional com foco em criação de novos conhecimentos para se adequar aos novos tempos. Com isso me sinto mais informado e percebo mudanças nos sujeitos que atuam na gestão do conhecimento no esporte: gestores, pesquisadores, avaliadores, publicitários, agentes de marketing, treinadores, comissão técnica, patrocinadores, torcedores, desenvolvedores de <i>software</i> , comunidade local, usuários de internet, atletas, estatísticos, filmadores, universidade, fornecedores, entre outros.						
d) A organização à qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, pratica ou promove as seguintes práticas: participação em eventos de capacitação dos recursos humanos (congressos, simpósios, seminários, fóruns), realização de grupos de estudos e pesquisas, <i>workshops</i> , ações de <i>benchmarking</i> , encontros organizacionais e inter organizacionais para troca de informações e conhecimentos, relatos de experiências pessoais, reuniões técnicas, campanhas publicitárias, avaliações periódicas (sanguíneas, médicas, fisioterápicas, motora, comportamental; psicossocial, psicológica, fisiológica; biomecânica, etc.), apresentação de vídeos técnicos, reuniões técnicas, jogos empresariais, planejamento em longo prazo, cultura organizacional de aprendizagem para qualificação do capital intelectual, informações formais e informais, planejamentos técnicos e táticos, pesquisas de opinião, tecnologias da informação, gestão do conhecimento e desconhecimento, programa de conscientização cross-cultural para troca de informações e conhecimentos organizacionais entre seus participantes, planejamentos de ciclos esportivos, <i>brainstorming</i> , <i>brainwritten</i> .						

Observações (resposta facultativa):

---



---



---



---



---

### Questão 3 – ATIVIDADE TRANSFERÊNCIA

“A transferência de conhecimento, ou a entrega do conhecimento do emissor com a aceitação e integração pelo receptor, é importante tanto intra e inter organizacional”. (Jasimuddin, 2012; Liyanage, Elhag, Ballal, Li, 2009).

Com base nessa afirmação, analise as questões abaixo e de acordo com as suas práticas marque com um X a pontuação (sugerida na tabela apresentada) para cada item.

ATIVIDADE TRANSFERÊNCIA	0	1	2	3	4	5
a) A organização à qual eu pertença ou conheço, ou eu mesmo, tem como objetivo interagir com sujeitos (internos e externos) os quais transferem experiências pessoais e profissionais, promovendo a gestão do conhecimento no esporte.						
b) A cultura da organização à qual eu pertença ou conheço, ou eu mesmo, promove a criação de um sistema de transferência de conhecimentos, desenvolvendo seus próprios métodos profissionais para aumentar o nível de experiência específica e gerir o conhecimento no esporte.						
c) a organização à qual eu pertença ou conheço, ou eu mesmo, promove encontros com foco na abrangência do conhecimento entre os sujeitos a ela pertencentes ou vinculadas: gestores, pesquisadores, <i>stakeholders</i> (governos – municipais; estaduais e federais; empresas parceiras; conselhos – estaduais e federais; patrocinadores), torcedores, treinadores / comissão técnica, atletas, avaliadores, estatísticos, departamentos (médico, fisioterapia, nutrição, fisiologia, biomecânica, psicologia, comportamento motor, etc.), programadores de <i>softwares</i> , comunidades, professores, alunos.						
d) A organização à qual eu pertença ou conheço, ou eu mesmo, em particular, promove as seguintes práticas: organização de materiais interativos ( <i>softwares</i> de gestão; intranet, extranet; jogos empresariais), apresentar relatos de casos, relatórios, documentos formais, palestras, assinar revistas científicas e técnicas, publicações de artigos científicos, blogs, desenvolver interações via intranet e extranet, criação de repositório de informações e conhecimentos, banco de dados, desenvolver programas de <i>software</i> de gestão, <i>workshops</i> , <i>brainstorming</i> , <i>brainwritten</i> , promover avaliações periódicas (sanguíneas, médicas, fisioterápicas, motora, comportamental; psicossocial, psicológica, fisiológica; biomecânica, etc.), organizar ciclo de debates com <i>stakeholders</i> no ambiente interno e externo.						

- Observações (resposta facultativa)

---



---



---



---



---

**Questão 4 – ATIVIDADE APLICAÇÃO**

“Podemos dizer que o objetivo final dos sistemas de Gestão do Conhecimento é o fluxo efetivo de conhecimento e aplicação do conhecimento transferido nas atividades”. Parent, MacDonald, Goulet (2014)

Com base nessa afirmação, analise as questões abaixo e de acordo com as suas práticas marque com um X a pontuação (sugerida na tabela apresentada) para cada item.

ATIVIDADE APLICAÇÃO	0	1	2	3	4	5
a) A organização à qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, tem como objetivo, aprimorar a aplicação do conhecimento gerido, realizando avaliações periódicas (sanguíneas, médicas, fisioterápicas, motora, comportamental; psicossocial, psicológica, fisiológica; biomecânica, etc.) que promovam a evolução da gestão do conhecimento aplicado às técnicas esportivas.						
b) A cultura da organização à qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, promove uma política de cooperação organizacional e Inter organizacional para troca de informações e conhecimentos.						
c) A organização à qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, aplica a produção do conhecimento adquirido por meio dos seguintes sujeitos: gestores, pesquisadores, treinadores, comissão técnica, atletas, avaliadores, estatísticos, mídia, patrocinadores, universidades, professores, departamentos (médico, fisioterapia, nutrição, fisiologia, psicologia, biomecânica, comportamento motor, agente de marketing, jurídico, contábil, etc.), alunos, usuários de internet, programadores de <i>software</i> , publicitários, organizadores de eventos esportivos, equipe (staff) de organização de eventos esportivos.						
d) A organização à qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, promove oportunidades de negócios (mudanças tecnológicas, sociais, culturais, esportivas, etc.), por meio das seguintes práticas: realização de <i>benchmarking</i> , publicação de artigos em revistas científicas, blogs, textos técnicos, livros, palestras, confecção de apostilas e manuais técnicos, produção de vídeos técnicos, promover campanhas publicitárias, campanhas governamentais, organização de eventos esportivos, implementação de cultura organizacional, investigar execução técnico tática, apresentação de relatórios técnicos, relatos de experiências pessoais e profissionais, realização de negócios (esportivos, inovação tecnológicas, sociais, industriais e regulamentação), desenvolver a criação de um ambiente organizacional propício para trocas de informações, desenvolvimentos de planilhas para levantamento de dados, criação de <i>softwares</i> de gestão, reuniões para <i>feedbacks</i> em períodos pré-determinados, prescrições de atividades desenvolvidas para futuros ajustes e atualizações, programas de avaliações constantes, <i>brainstorming</i> , <i>brainwritten</i> , realização de negócios no esporte.						

- Observações (resposta facultativa):

---



---



---



---



---

**Questão 5 – ATIVIDADE ARMAZENAMENTO**

“A organização registra a experiência da equipe, cria acesso rápido e fácil aos dados arquivados e torna o armazenamento de documentos e a atualização de conhecimento uma prioridade”. Bidet et al (2014)

Com base nessa afirmação, analise as questões abaixo e de acordo com suas práticas marque com um X a pontuação (sugerida na tabela apresentada) para cada item.

<b>ATIVIDADE ARMAZENAMENTO</b>	0	1	2	3	4	5
a) A organização a qual eu pertencço ou conheço, ou eu mesmo, objetiva a emissão e recepção das informações esportivas circulantes no ambiente interno e externo, gerindo o armazenamento destas em repositórios de informações e conhecimentos, banco de dados, <i>softwares</i> de gestão e arquivos virtuais pessoais e organizacionais e mídias eletrônicas.						
b) A cultura da organização a qual eu pertencço ou conheço, ou eu mesmo, pratica o armazenamento de informações e conhecimentos geridos em eventos de capacitação profissional.						
c) A organização a qual eu pertencço ou conheço, ou eu mesmo, armazena os resultados das avaliações (sanguíneas, médicas, fisioterápicas, motora, comportamental; psicossocial, psicológica, fisiológica; biomecânica, etc.) realizadas pelos seguintes sujeitos: gestores, treinadores, comissão técnica, departamentos (médico, fisioterápico, biomecânica, psicológico, comportamento motor, fisiológico, etc.), avaliadores, estatísticos, organizadores de eventos esportivos, membros do governo (municipal, estadual, federal), membros da universidade.						
d) A organização a qual eu pertencço ou conheço, ou eu mesmo, armazena os conhecimentos adquiridos nas seguintes práticas: assinaturas de revistas científicas, aquisição de livros, construção de arquivos virtuais, banco de dados, repositório de informação e conhecimento, relatos de casos, relatórios, documentos formais, vídeos, blogs, mídias eletrônicas, documentos e relatórios técnicos, artigos científicos publicados.						

- Observações: (resposta facultativa)

---



---



---



---



---

## 5 – ATIVIDADE IDENTIFICAÇÃO

Basicamente, há um tempo considerável desde que o conhecimento requerido de um nó de conhecimento é identificado até que o conhecimento deve ser entregue realmente; especialmente se a identificação é baseada em informações do contexto de trabalho fornecidas pelo sistema de gerenciamento de projeto. Jarrahi; Kangavari (2012)

Com base nessa afirmação, analise as questões abaixo e de acordo com suas práticas, marque com um X a pontuação (sugerida na tabela apresentada) para cada item.

ATIVIDADE IDENTIFICAÇÃO	0	1	2	3	4	5
a) A organização à qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, objetiva identificar informações relevantes e conhecimentos gerados e circulados no ambiente organizacional e inter organizacional na área da gestão do esporte.						
b) A cultura da organização à qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, evidencia a prática de investigar pesquisas científicas no esporte, pesquisas de opinião, levantamento de dados, eventos de capacitação no sentido de identificar informações relevantes e conhecimentos para o desenvolvimento do capital intelectual dos recursos humanos.						
c) A organização à qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, possui um programa para identificação de informações e conhecimentos gerado pelos seguintes sujeitos: gestores, avaliadores, pesquisadores, treinadores, membros de departamentos (médico, fisioterapia, nutrição, fisiologia, biomecânica, psicologia, comportamento motor, etc.), comissão técnica, usuários de internet, fornecedores, filmadores, publicitários, agente de marketing, professores, atletas, alunos, membros da universidade, entre outros.						
d) A organização à qual eu pertenço ou conheço, ou eu mesmo, desenvolve as seguintes práticas: identificar informações e conhecimentos relevantes em eventos interativos de capacitação dos recursos humanos ( <i>workshops</i> , seminários, fóruns, <i>brainstorming</i> , reuniões técnicas, <i>brainwritten</i> ), ciclo de debates com <i>stakeholders</i> no ambiente interno e externo, materiais interativos ( <i>softwares</i> de gestão; intranet, extranet; jogos empresariais), relatos de casos, relatórios, documentos formais, palestras, revistas científicas, publicações de artigos científicos, blogs, repositório de informações e conhecimentos, banco de dados, programas de <i>software</i> de gestão, <i>workshops</i> , criação de um ambiente organizacional propício para trocas de informações, desenvolvimentos de planilhas para levantamento de dados, criação de <i>softwares</i> de gestão, reuniões para <i>feedbacks</i> em períodos pré-determinados, prescrições de atividades desenvolvidas para futuros ajustes e atualizações, programas de avaliações constantes, entre outros.						

- Observações: (resposta facultativa)

---



---



---



---



---

**Questão 7 – ATIVIDADE AQUISIÇÃO**

“Aquisição de conhecimento refere-se à recolha e aproveitamento do conhecimento, a fim de cumprir determinados requisitos de tarefas ou tarefas futuras”. Hoe & McShane (2010)

Com base nessa afirmação, analise as questões abaixo e de acordo com suas práticas marque a pontuação (sugerida na tabela apresentada) para cada item.

<b>ATIVIDADE AQUISIÇÃO</b>	0	1	2	3	4	5
a) A organização à qual eu pertença ou conheço, ou eu mesmo, objetiva adquirir conhecimentos expressivos nas diferentes áreas da gestão do esporte.						
b) A cultura da organização à qual eu pertença ou conheço, ou eu mesmo, desenvolve um programa de aquisição de conhecimentos advindos de diversas áreas de atuação esportiva.						
c) A organização à qual eu pertença ou conheço, ou eu mesmo, realiza contratação dos seguintes sujeitos para aquisição de novas informações e conhecimentos relevantes: especialistas nacionais e internacionais; consultores técnicos temporários em diferentes áreas técnicas para palestras, seminários, entre outros.						
d) A organização à qual eu pertença ou conheço, ou eu mesmo, desenvolve as seguintes práticas para aquisição de informações e conhecimentos: aproveitamento dos relatos de experiências profissionais e debates; promoção de <i>benchmarking</i> ; <i>brainstorming</i> ; <i>brainwritten</i> ; adquirir vídeos técnicos; investigar treinamentos teóricos; organizar <i>workshops</i> ; fóruns; seminários; reuniões internas, compras de <i>softwares</i> organizacionais para qualificação do modelo de gestão adotado; realizar assinaturas de revistas científicas especializadas; promover observação externa; reuniões presenciais e virtuais com <i>stakeholders</i> ; desenvolver convênios nacionais e internacionais; programas de treinamento multidisciplinar; entre outros.						

- Observações: (resposta facultativa)

---



---



---



---



---

## CONCLUSÃO

Inicia-se esta fase retomando a questão que norteou a presente tese: A prática da gestão do esporte, nas condições encontradas no Brasil, pode assumir posturas inovadoras tendo como base a utilização da gestão do conhecimento, pautadas por atividades que proporcionem um fluxo de conhecimentos, como acontece em sistemas avançados de gerência? Para responder, foram elaborados dois artigos que se integram no sentido de evidenciar o tema em questão.

No primeiro, o objetivo do artigo intitulado “Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimentos: uma revisão sistemática” foi: discutir, a partir da revisão sistemática, a contribuição da gestão do conhecimento para a criação de um modelo de inovação organizacional na gestão do esporte. O segundo artigo, intitulado “Atividades do conhecimento que compõem a gestão dos fluxos de conhecimento promovendo inovação organizacional na gestão do esporte”, o objetivo foi: demonstrar adequação conceitual com a aplicação da gestão do conhecimento como ferramenta qualitativa para a gestão do esporte na construção de um modelo organizacional, utilizando as atividades do conhecimento (criação; transferência; aplicação; armazenamento; identificação e aquisição), para articular formas e fluxos de conhecimento com demandas atualizadas de gestão em um ambiente promotor de inovações.

O artigo um possibilitou conhecer e discutir a literatura atualizada através da revisão sistemática realizada, permitindo a construção de quadros para as categorias originadas das citações e definições dos autores selecionados, a saber: informação/gestão da informação, gestão do conhecimento, conhecimento organizacional, fluxo de conhecimentos e inovação organizacional, as quais geraram termos considerados relevantes pelo autor para a construção das subcategorias. Desta forma, desenvolveu-se caminhos para a construção de um ambiente inovativo, podendo-se afirmar que a contribuição da gestão do conhecimento se torna uma realidade no sentido de atender às novas expectativas e perspectivas do esporte atual no Brasil, visando se aproximar das potências esportivas do esporte mundial, através do fluxo de conhecimentos.

No tocante ao artigo dois, foram elaborados seis quadros referentes a cada uma das atividades do conhecimento, aprovados pelos profissionais respondentes do questionário aplicado, cujo conteúdo apresenta citações dos autores pesquisados

na revisão sistemática, definindo cada um dos itens. Além disso, contém a orientação referente a quais sujeitos organizacionais estão capacitados para desenvolverem atuações específicas, assim como as estratégias utilizadas como ferramentas para alcançarem os focos/objetivos propostos.

Foram desenvolvidos dois diagramas que respondem aos anseios verificados na literatura, utilizando a gestão do conhecimento como ferramenta de alavancagem do processo de inovação organizacional. No primeiro, apresenta-se um fluxo micro (intraorganizacional), com as atividades necessárias para impulsionar clubes, federações e confederações esportivas; no segundo, um modelo macro (interorganizacional), que permite estabelecer uma relação geradora do “caos criativo” entre as respectivas entidades – clubes, federações e confederações - utilizando as melhores práticas de cada organização.

Este estudo assume que a construção de um ambiente inovativo, pautado pela gestão do conhecimento e as atividades promotoras de formas e fluxos de conhecimentos, se apresenta como um caminho eficaz de desenvolvimento qualitativo do esporte brasileiro. Parte-se do princípio que as entidades esportivas precisam estar coerentes com os tempos atuais em quantidade e qualidade, principalmente em função das novas tecnologias da informação e a velocidade das trocas de informações e conhecimentos em tempo real. Desta forma, possibilita-se um contexto dinâmico de ações múltiplas, tornando-se o grande diferencial na busca da excelência esportiva em nível internacional junto às grandes potências mundiais.

Este modelo inovativo proporciona uma constante geração de novos saberes entre as mais diversas áreas das ciências que compõem a gestão do esporte, tratando-se, portanto, de um ambiente multidisciplinar e transdisciplinar, demonstrando uma complexidade existente. Em função disto, torna-se dedutível que os respectivos processos necessitam de profissionais qualificados, especialistas em suas áreas de atuação, com uma estrutura preparada para coletar, constantemente, dados em todos os níveis de trabalhos gerenciais e esportivos, como ponto de partida para cada ação que venha gerar novas informações e conhecimentos.

Como resultado, a presente pesquisa se identifica como pioneira em relação ao objeto de estudo no país, oferecendo suporte ao contexto base do esporte brasileiro - clubes, federações e confederações - cujas características perpassam como entidades sem fins lucrativos e com um modelo organizacional despreparado

para suportar um patamar qualitativo de evolução esportiva que os dias atuais exigem.

Entende-se, ao fim e ao cabo, que os legados deste estudo vão além das seis atividades do conhecimento propostas, podendo-se configurar como uma importante contribuição para futuras pesquisas através da inclusão de mais atividades encontradas nas categorias e subcategorias encontradas no artigo um, possibilitando qualificar ainda mais o ambiente da gestão do esporte no Brasil, quer sejam:

#### DADOS

1 – Acesso (BIDEL, SONORI, VATANKHAH (2014); 2 - Análise (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014); 3 - Categorização (TOLEDO; FERREIRA; BRASIL 2014); 4 - Compartilhamento (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014); 5 - Identificação (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014); 6 - Preparação (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014); 7 - Transformação (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014; JORGE; VALENTIM, 2016); 8 - Utilização (WEMMER; KOENIGSTORFER, 2016);

#### INFORMAÇÕES

1 - Acesso (JORGE; VALENTIM, 2016); 2 - Análise (JORGE; VALENTIM, 2016); 3 - Armazenamentos (JORGE; VALENTIM, 2016); 4 – Capacitação (TOLEDO FERREIRA; BRAZIL; 2014); 5 – Centralização (JORGE; VALENTIM (2016); 6 - Compartilhamento (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014); 7 - Demandas (JORGE; VALENTIM, 2016); 8 - Disseminação (JORGE; VALENTIM, 2016); 9 – Distribuição (TOLEDO FERREIRA; BRAZIL; 2014); 10 - Estruturação (JORGE; VALENTIM (2016); 11 - Geração (WEMMER; KOENIGSTORFER, 2016); 12 - Mapeamento (JORGE; VALENTIM, 2016); 13 - Necessidades (JORGE; VALENTIM, 2016); 14 - Organização (JORGE; VALENTIM, 2016); 15 - Registro (JORGE; VALENTIM, 2016); 16 - Seleção (JORGE; VALENTIM, 2016); 17 - Transformação (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014; JORGE; VALENTIM, 2016); 18 - Troca (WEMMER; KOENIGSTORFER, 2016); 19 - Utilização (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014).

## CONHECIMENTOS

1 - Absorção (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 2 - Análise (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014); 3 - Aquisição (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 4 - Aperfeiçoamento (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 5 - Aplicação (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014; JARRAHI; KANGAVARI, 2012; TREQUATTRINI et al.; 2016); 6 - Aprendizagem (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014; ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS, 2014); 7 - Armazenamento (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 8 - Atualização (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 9 - Avaliação (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 10 - Compartilhamento (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014; PARENT, MACDONALD, GOULET, 2014; BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014; JARRAHI; KANGAVARI, 2012); 11 - Construção (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014); 12 - Criação (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014; BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014; JARRAHI; KANGAVARI, 2012; ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS, 2014); 13 - Desenvolvimento (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 14 - Disponibilidade (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 15 - Distribuição (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 16 - Exploração (JARRAHI; KANGAVARI, 2012; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE; 2011); 17 - Formação (GUITTI; BASTOS; 2013); 18 - Geração (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014; PARENT, MACDONALD, GOULET, 2014; JORGE, VALENTIM, 2016; WEMMER, KOENIGSTORFER, 2016); 19 - Identificação (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014; TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014); 20 - Manipulação (PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014); 21 - Manutenção (BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 22 - Mapeamento (HOEBER; HOEBER, 2012; JORGE; VALENTIM; 2016); 23 - Necessidade (LIMA; MAZZEI; COSTA, 2012; JARRAHI; KANGAVARI, 2012; ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS, 2014; JORGE; VALENTIM, 2016); 24 - Obtenção (JARRAHI; KANGAVARI, 2012); 25 - Processamento (JARRAHI; KANGAVARI, 2012); 26 - Produção (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014; BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014); 27 - Reunião (HOEBER; HOEBER, 2012); 28 - Transferência (PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014; JARRAHI; KANGAVARI, 2012); 29 - Troca (WEMMER, KOENIGSTORFER, 2016); 30 - Transformação (TOLEDO; FERREIRA; BRAZIL, 2014; BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014; JORGE; VALENTIM, 2016); 31 - Transmissão (JARRAHI; KANGAVARI, 2012; BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014; ERHARDT; MARTIN-RIOS; HARKINS, 2014); 32 - Utilização (PARENT,

MACDONALD, GOULET, 2014; JORGE; VALENTIM, 2016; BIDEL; SONORI; VATANKHAH, 2014; LIMA; MAZZEI; COSTA, 2012; TREQUATTRINI et al.; 2016).

Finalmente, acerca dessas contribuições, futuras pesquisas devem ser realizadas como forma de aprofundar a presente investigação, visto ser um processo inicial, cujo tema se apresenta como relevante para aplicação gerencial e esportiva, desde a iniciação esportiva ao alto rendimento, período compreendido pela presente pesquisa como esporte de alto nível, desenvolvendo o aumento do potencial de empregabilidade direta e indireta como consequência do incremento das cadeias de negócios existentes, proporcionando, também, um caminho rumo à excelência esportiva.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, F.C.; BARHUM, R.; Alves, M.V.; BASTOS, E.T.; MATTAR, M.F.; REZENDE, M.F.; MARDEGAN, M.; BELLANGERO, D. Perfil do administrador esportivo de clubes socioculturais e esportivos de São Paulo / BRASIL. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, v. 5 n. 1, p. 13-22, 2006.

BIDEL, T.; SONORI, S.; VATANKHAH, A. Comparative study of knowledge management in youth sports administration in Khorasan Provinces. *Adv. Environ. Biol.*, v. 8 n. 6, p. 1694-1698, 2014.

BITTENCOURT, R.N. Virtualização dos saberes. *Revista Filosofia*, n. 68, p. 17-21, 2012. Disponível em: <[www.portalcienciaevida.com.br](http://www.portalcienciaevida.com.br)>. Acesso em: 26 fev. 2017.

ERHARDT, N; MARTIN-RIOS. C.; HARKINS, J. Knowledge flow from the top: the importance of teamwork structure in team sports. *European Sport Management Quarterly*, v. 14, n. 4, p. 375-396, 2014.

FREITAS, P.R. Marketing esportivo: abordagem mercadológica. In: FILHO, A. de O. *Ciclo de palestras de gestão esportiva*. Rio de Janeiro: Cruzado, 2002. p. 86-94.

HOEBER, L.; HOEBER, O. Determinants of an innovation process: a case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of Sport Management*. v. 26, n. 3, p. 213-223. (2012).

JARRAHI, A., KANGAVARI. M. R. An Architecture for context-aware knowledge flow management systems. *IJCSI - International Journal of Computer Science Issues*, v. 9, Issue 2, n. 3, p. 40-51, 2012.

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*, v. 21 n. 1, p. 152-172, 2016.

LIMA, A.C.P.S.; MAZZEI, L.C.; COSTA, A.L. Uma análise da gestão de pessoas nas organizações que atuam no esporte brasileiro: estudo de caso sobre um clube paulista de voleibol. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 1 n. 2, p. 168-193, 2012.

MELO NETO, F.P. *Gestão de marcas nos esportes: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Sprint, 2006.

NERY, L.C.P.; CAPINUSSÚ, J. M. A Realidade da estrutura física e recursos humanos no esporte de uma cidade brasileira. In: CONGRESSO CIÊNCIAS DO DESPORTO E EDUCAÇÃO FÍSICA DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA – PAZ, DIREITOS HUMANOS E INCLUSÃO SOCIAL, 12. 2008. *Livro digital*.

NERY, L.C.P. *Análise do perfil de gestão baseada no discurso dos dirigentes esportivos de clubes em Juiz de Fora*. 186 f. 2009. Dissertação (Mestrado) - Universidade Salgado de Oliveira, Niterói, 2009.

OLIVEIRA, R.S. de; PEREIRA, I.C. de S.; ALMEIDA, M.A.B. de. A gestão esportiva de categorias de base de basquetebol masculino em clubes da cidade de Campinas. *Revista Conexões*. v. 6, n. especial, p. 619 – 629, 2008.

OSLO, Manual de. *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. 2005.

PARENT, M.M.; MACDONALD D.; GOULET, G. The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport management review*, v.17, n.2, p. 205-218, 2014.

TOLEDO, H.C. *Construção léxica da trajetória da atividade física na empresa: ginástica laboral no Brasil em abordagem de gestão do conhecimento*. Tese (Doutorado) - Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro. (2011).

\_\_\_\_\_; FERREIRA, G.N.P.; BRAZIL, G.P.P. Desenvolvimento da análise de desempenho esportivo no voleibol de alto rendimento no contexto da gestão do conhecimento. *Podium*, v.3 n.3, p. 36-44, 2014.

TREQUATTRINI, R.; DEL GIUDICE, M.; CUOZZO, B.; PALMACCIO, M. Does sport innovation create value? The case of professional football clubs. *Technology, Innovation and Education*, v. 2, n.1, p. 11, 2016.

WEMMER, F.; KOENIGSTORFER, J. Open innovation in nonprofit sports clubs. *Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 27 n. 4, p. 1923-1949, 2016.