UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Criação do Conhecimento intra e interorganizacional
em organizações esportivas

Alexandre Ribeiro Arantes

São Paulo
2018

ALEXANDRE RIBEIRO ARANTES

Criação do Conhecimento intra e interorganizacional em organizações
esportivas

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte.

Orientadora:
Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos

São Paulo
2018

Catálogo da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Arantes, Alexandre Ribeiro

Criação do conhecimento intra e interorganizacional em organizações esportivas / Alexandre Ribeiro Arantes.-- São Paulo : [s.n.], 2018.
130p.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.

Orientadora: Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos

1. Gestão do esporte 2. Organização esportiva 3. Atletas
I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: ARANTES, Alexandre Ribeiro.

Título: Criação do Conhecimento intra e interorganizacional em organizações esportivas.

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título Mestre em Ciências

Data: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof^(a) Dr ^(a) _____

Instituição _____ Julgamento _____

Prof^(a) Dr ^(a) _____

Instituição _____ Julgamento _____

Prof^(a) Dr ^(a) _____

Instituição _____ Julgamento _____

*Dedico este trabalho a minha esposa Rosângela
e aos meus filhos, Carlos Augusto e Tiago.*

Agradecimentos

A Deus, pelo dom da vida e sabedoria.

A minha família que me apoiou desde o início das primeiras conquistas em 2016 com a entrada no Mestrado e compreende com paciência minhas ausências até então.

A minha orientadora Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos, que desde o nosso primeiro contato carinhosamente me acolheu e com paciência soube me conduzir na realização deste trabalho. Por meio do seu comportamento e dedicação, pude aprender com a Profa. Flávia o significado do que é ser Professor.

Ao amigo Ivan Furegato Moraes, que me auxiliou por diversas vezes em troca de ideias, sugestões, além de ler e reler esta pesquisa por diversas vezes.

Aos colegas do GEPAE e LAGECOM que trabalham como uma verdadeira equipe de pesquisa, compartilhando seus conhecimentos e experiências.. Reconheço que o grupo possui uma parcela significativa para com a realização deste trabalho.

Ao amigo Ricardo, funcionário do LATECA que sempre se colocou a disposição em oferecer um ambiente agradável e propício no laboratório para a Criação do Conhecimento.

Aos funcionários da EEFE e CEPEUSP que por diversas vezes transformaram meu dia melhor por simples sorriso.

Aos meus coordenadores da UNIP, Profs. Cordeiro, Coutinho, Demerval, Francisco, Kikute e Márcia por me apoiarem neste desafio que assumi.

A Profa. Simone da UNIP, que gentilmente me auxiliou lendo e fazendo suas considerações sobre este trabalho.

Ao meu amigo Renato Pera, presidente da Federação Paulista de *VolleyBall* que acreditou na importância desta pesquisa.

RESUMO

ARANTES, Alexandre Ribeiro. Criação do Conhecimento intra e interorganizacional em organizações esportivas. 129 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

O conhecimento é um dos aspectos relevantes da gestão das organizações de diferentes setores, com impacto na maximização dos recursos organizacionais. Apesar do tema Criação do Conhecimento obter o reconhecimento no mercado organizacional como fonte valiosa de vantagem competitiva, ele ainda é incipiente e pouco explorado na gestão das entidades esportivas. Em termos de produção científica, a partir de 2016 há um crescente interesse de estudiosos de outros países sobre criação e a gestão do conhecimento no segmento das organizações e em eventos esportivos, entretanto no Brasil o tema é pouco explorado. Tendo em vista este cenário, a questão norteadora da pesquisa foi: como é realizado o processo de Criação do Conhecimento e como esse conhecimento é compartilhado nas organizações esportivas? O estudo se caracteriza como pesquisa descritiva e predominantemente como de abordagem quantitativa. Foram estudadas 27 federações paulistas olímpicas, através da aplicação de questionário composto, além do Perfil do ambiente de estudo; por blocos que correspondem as categorias do processo de criação do conhecimento analisadas: Processo de Criação do Conhecimento; Fluxos de informação e conhecimento; Condições e fatores que atuam na Criação do Conhecimento; Ferramentas no apoio à Criação do Conhecimento, e Conhecimento, aprendizagem e comunicação. Os sujeitos da pesquisa foram gestores e funcionários administrativos das entidades de diferentes níveis hierárquicos. Os resultados obtidos de 48% das federações respondentes revelaram que a criação de conceitos é realizada com maior frequência em reuniões formais e informais, seguido das experiências adquiridas na realização e organização dos eventos, também, ouvindo os filiados e demais agentes entre eles os técnicos, atletas, confederação brasileira da modalidade, árbitros, entre outros. Entretanto, o mesmo não se aplica no relacionamento com os órgãos governamentais, visando importar conhecimento. Com relação as decisões a serem tomadas, são realizadas por meio de dados anteriores que permitem prever tendências e planejar cenários futuros, o que pode ser identificado no investimento em melhoria de sistemas de TI. Os treinamentos são oferecidos em sua grande maioria para seu público externo, e os relativos aos recursos humanos do ambiente interno são realizados por iniciativa própria. Menos da metade dos respondentes afirmaram que os colaboradores possuem autonomia com liberdade de ações para decisões, assim como são estimulados a desafios, a serem proativos e ambiciosos. As equipes internas de trabalho contendo colaboradores de outras áreas foi confirmada por metade dos respondentes e praticamente não existe o rodízio de funções. Os resultados permitem supor que não existem ações ou programas voltados à Criação e ao Compartilhamento do Conhecimento. A análise dos resultados sugerem a necessidade de “mudança” na cultura organizacional, nas rotinas estabelecidas, que demonstram estar estandardizadas nas organizações estudadas. São apontadas as limitações e sugestões para analisar aspectos não contemplados nesta pesquisa.

Palavras-chave: Gestão do esporte, Federação, Criação do conhecimento, Transferência do conhecimento

ABSTRACT

ARANTES, Alexandre Ribeiro. Creation of intra and interorganizational knowledge in sports organizations. 129 f. Dissertation (Master of Science) - School of Physical Education and Sport, University of São Paulo, São Paulo, 2018.

Knowledge is one of the relevant aspects of the management of organizations from different sectors, with an impact on the maximization of organizational resources. Although the topic Knowledge Creation obtains recognition in the organizational market as a valuable source of competitive advantage, it is still incipient and little explored in management of sports organizations. In terms of scientific production, since 2016 there is a growing interest of scholars from other countries on the creation and management of knowledge in the segment of organizations and sports events, in Brazil, however, the theme is little explored. Given this scenario, the guiding question of the research was: How is the Knowledge Creation process carried out and how is this knowledge shared in sports organizations? The study is characterized as descriptive research and predominantly as a quantitative approach. A total of 27 olympic federations of São Paulo were studied through the application of a composite questionnaire, in addition to the Profile of study environment; by blocks that correspond to the knowledge creation process categories analyzed: Process of Creation of Knowledge; Information and knowledge flows; Conditions and factors that act in the Creation of Knowledge; Tools in support of the Creation of Knowledge, and Knowledge, learning and communication. The subjects of the research were managers and administrative employees of entities of different hierarchical levels. The results obtained from 48% of respondent federations revealed that the creation of concepts is carried out more frequently in formal and informal meetings, followed by the experiences acquired in the conduction and organization of the events, also listening to the members and other agents among them the coaches, athletes, Brazilian confederation of the sport, referees, among others. However, the same does not apply in the relationship with government agencies, seeking to import knowledge. With regard to the decisions to be made, they are carried out using previous data that allows forecasting trends and planning future scenarios, which can be identified in the investment in improvement of IT systems. The trainings are mostly offered to its external audience, and those related to the human resources of the internal environment are carried out on their own initiative. Less than half of the respondents stated that employees have autonomy with freedom of action for decisions, as well as being encouraged in challenges and to be proactive and ambitious. The internal work teams containing collaborators from other areas were confirmed by half the respondents and there is practically no rotation of functions. The results allow us to assume that there are no actions or programs aimed at Knowledge Creation and Sharing. The analysis of the results suggest the need for "change" in the organizational culture, in the established routines, which prove to be standardized in the organizations studied. Limitations and suggestions to analyze aspects not contemplated in this research are pointed out.

Keywords: Sport management, Federation, Knowledge creation, Knowledge transfer

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os dez postulados básicos da comunicação organizacional segundo Redding (1972).....	23
Quadro 2 - Características das redes de ligação interorganizacionais incluindo três tipos de federações	30
Quadro 3 – Principais períodos da gestão industrial.....	35
Quadro 4 – Modelo integrado de cinco fases do processo de Criação do Conhecimento organizacional	44
Quadro 5 - Ações de exclusividade de algumas federações no modo Combinação.	55
Quadro 6 - Relação entre desenvolvimento esportivo, funções gerenciais e habilidades gerenciais.....	56
Quadro 7 - Objeto de estudo das pesquisas.	61
Quadro 8 - Federações de Modalidades Olímpicas do Estado de São Paulo.	68
Quadro 9 – Blocos e autores base.	69
Quadro 10 - Conjunto de categorias, subcategorias e questões da pesquisa.....	71
Quadro 11– Processo de Criação do Conhecimento organizacional na federação.	76
Quadro 12 - Fluxos de informação e conhecimento	85
Quadro 13 - Condições e fatores que atuam na Criação do Conhecimento organizacional.	92
Quadro 14 - Ferramentas no apoio à Criação do Conhecimento organizacional.	100
Quadro 15 - Conhecimento, aprendizagem e comunicação na federação.	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ações das federações utilizando o modo Combinação.....	54
Tabela 2 - Como o conhecimento é disponibilizado, registrado e quais meios.....	77
Tabela 3 - Procedimentos utilizados para estimular o raciocínio e expressar suas intuições...	77
Tabela 4 - Como o respondente absorve, aprende ou incorpora conhecimento.	77
Tabela 5 - Surgimento de novas ideias a partir de quais situações	79
Tabela 6 - Ações estratégicas para se destacar no mercado.	80
Tabela 7 - Interação com agentes do meio externo com o intuito de importar conhecimento.	83
Tabela 8 - Forma de descobrir oportunidades para o seu desenvolvimento.	86
Tabela 9 - Fontes de informações utilizadas durante o processo de criação de conhecimento da federação	89
Tabela 10 - Condições favoráveis atribuídas aos integrantes da federação durante o processo de Criação do Conhecimento.	93
Tabela 11 - Locais em que os membros da federação costumam interagir e compartilhar suas experiências (conhecimentos tácitos).	95
Tabela 12 - Processo de compartilhamento de experiências, em nível coletivo, entre colaboradores de diferentes áreas funcionais.	97
Tabela 13 - Ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que a federação utiliza.	98
Tabela 14 - Papel das ferramentas de apoio utilizadas na federação.	101
Tabela 15 - Frequência de uso de ferramentas tecnológicas para a criação e troca de conhecimentos.	102
Tabela 16 - Dificuldades observadas na geração do conhecimento entre os colaboradores.	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características comuns das organizações.....	17
Figura 2 - Modelo de estrutura organizacional.....	20
Figura 3 - Fluxo da comunicação interna	25
Figura 4 - Modelo 3C de Colaboração	28
Figura 5 - Redes interorganizacionais de organizações semelhantes	32
Figura 6 - Relação interorganizacional entre o clube de futebol e fornecedores	33
Figura 7 - Modelo SECI	39
Figura 8 - Fases do desenvolvimento sequencial.	41
Figura 9 - Modelo de cinco fases do processo de Criação do Conhecimento organizacional.	44
Figura 10 - Espaço físico, virtual e mental - para encorajar a conversão do conhecimento.	46
Figura 11 - Organização como configuração orgânica do <i>Ba</i>	47
Figura 12 - Espiral do conhecimento.....	48
Figura 13 - Rede de significados	49
Figura 14 - Espiral da tese-antítese-síntese	50
Figura 15 - Modelo SPLISS	66
Figura 16 - Interação da equipe da federação com os filiados na descoberta de oportunidades para seu desenvolvimento.....	87

LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CC	Criação do Conhecimento
COB	Comitê Olímpico Brasileiro
COI	Comitê Olímpico Internacional
EDP	Esporte para o Desenvolvimento e Paz
GC	Gestão do Conhecimento
KM	Knowledge Management
KNVB	Centrum voor Onderzoek & Kennismanagement Betaald Voetbal “Centro de Pesquisa e Gestão do Conhecimento Futebol Profissional”
ME	Ministério do Esporte
NCAA	National Collegiate Athletic Association
ODCS	Organizações Desportivas Comunitárias
SEMKM	Sports Event Management KM
SOCOG	Sydney Organising Committee for the Olympic Games
SPLISS	Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success
TC	Transferência do Conhecimento
TI	Tecnologia da Informação
WADA	World Anti-Doping Agency

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. OBJETIVOS	16
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 Organizações esportivas	17
2.2 Comunicação organizacional.....	22
2.2.1 Comunicação intraorganizacional	24
2.2.2 Comunicação interorganizacional	29
2.3 Criação do Conhecimento organizacional.....	33
2.4 Criação e Compartilhamento do Conhecimento no esporte e nas organizações esportivas	51
2.5 Modelos de Criação e Compartilhamento do Conhecimento no esporte	64
3. METODOLOGIA.....	67
3.1 Caracterização da pesquisa.....	67
3.2 População e amostra	68
3.3 Instrumento	69
3.4 Procedimento de coleta de dados.....	70
3.5 Análise dos dados	71
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	74
4.1 Categoria I - Perfil do ambiente de estudo	74
4.2 Categoria II – Processo de Criação do Conhecimento organizacional na federação	76
4.2.1 Subcategoria: Modos de conversão do conhecimento.....	76
4.2.2 Subcategoria: Fases da Criação do Conhecimento	79
4.3 Categoria III - Fluxos de informação e conhecimento	84
4.3.1 Subcategoria: O processo de desenvolvimento da federação	85
4.3.2 Subcategoria: Fluxo, fontes e tipos de informação.....	88
4.4 Categoria IV - Condições e fatores que atuam na Criação do Conhecimento organizacional.....	92
4.4.1 Subcategoria: condições capacitadoras para Criação do Conhecimento	92
4.4.2 Subcategoria: Fatores para Criação do Conhecimento	98
4.5 Categoria V - Ferramentas no apoio à Criação do Conhecimento organizacional.....	100
4.6 Categoria VI – Conhecimento, aprendizagem e comunicação na federação.	104
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE I.....	124

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento tem se apresentado como um dos aspectos mais relevantes da gestão das organizações de diferentes setores, especialmente no que tange à maximização dos recursos organizacionais (BABIAK, 2007). Razachi (2014) ressalta que tomar decisões sobre a efetivação da Gestão do Conhecimento (GC) não é algo simples para as organizações, visto que a sobrevivência de muitas pode depender de tais decisões. Portanto, é necessário definir o cenário interno e externo do conhecimento na organização antes de decidir sobre a implementação do gerenciamento do conhecimento e o seu compartilhamento (RAZAGHI, 2014).

As primeiras obras sobre a Gestão do Conhecimento no mundo corporativo foram publicadas no século XX, sendo que a de Polanyi (1966) é considerada um marco na literatura do tema (GIRGINOV; TOOHEY; WILLEM, 2015). Mais recentemente, Ho (2008) indicou que a Gestão do Conhecimento pode ser composta por cinco componentes: (1) criação de conhecimento; (2) acumulação de conhecimento; (3) Criação do Conhecimento; (4) utilização do conhecimento; e (5) internalização do conhecimento.

Quanto à Criação do Conhecimento, Nonaka; Takeuchi (1995), com base nos conceitos de Polanyi (1966), desenvolveram um modelo de criação e conversão do conhecimento no âmbito das organizações, conhecido por SECI.

O modelo SECI sistematizou a Criação do Conhecimento em organizações, considerando os processos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, gerando o que eles denominaram de “espiral do conhecimento”. Os autores descrevem o fluxo do conhecimento a partir dos dois tipos de conhecimentos existentes nas organizações: o conhecimento explícito, que se refere ao conhecimento possível de ser transcrito por meio de manuais, vídeos, fórmulas; e o conhecimento tácito, que não é facilmente visível e explicável, sendo altamente pessoal e de difícil descrição (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Na Gestão do Esporte, o tema Conhecimento é referenciado por diferentes autores em termos práticos no âmbito da gestão de eventos. O Comitê Olímpico Internacional (COI), em 1999, lançou o programa Gestão do Conhecimento do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de Sydney de 2000, voltado ao Compartilhamento do Conhecimento entre as edições de Jogos Olímpicos (FLYVBJERG; BUDZIER; STEWART, 2016; HALBWIRTH; TOOHEY, 2001; PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014; PHILIPS; DUNCOMBE, 2016).

Quanto à produção científica na área de Gestão do Esporte, a mesma tem sido alvo de estudos recentes de diferentes autores no sentido de identificar tendências e lacunas. Pitts; Danylchuk; Quarterman (2014) realizaram uma Análise de Conteúdo dos artigos publicados na revista *European Sport Management Quarterly* e no seu antecessor, o *European Journal for Sport Management*, durante o período de 1994 a 2012. Os autores revelaram que a grande maioria dos artigos está voltado a quatro temas: "Gestão e Competências Organizacionais no Esporte"; "Negócios Esportivos no Contexto Social"; "Marketing Esportivo"; e "Economia do Desporto"; não sendo identificadas pesquisas sobre o tema Gestão do Conhecimento.

No Brasil, Bastos (2016) identificou em sua tese de livre docência sobre a Gestão do Esporte no país que a área não alcançou a mesma maturidade que possui no âmbito internacional. Para a pesquisadora, a área ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento em termos da formação acadêmica, de pesquisas científicas e mesmo em relação à clareza conceitual (BASTOS, 2016). A autora ainda identifica que, em termos de temáticas pertinentes à Gestão do Esporte, há lacunas e diversos temas, teóricos e práticos, a serem explorados sobre as práticas gerenciais realizadas pelas organizações esportivas brasileiras.

Estudos acerca do estado da arte sobre o tema Conhecimento e Esporte são muito recentes. Arantes & Bastos (2017a) realizaram uma revisão sistemática sobre as pesquisas que abordam a Gestão do Conhecimento em redes de organizações esportivas para verificar como são analisados os processos de Criação do Conhecimento (CC) e a Criação do Conhecimento (TC) em organizações esportivas. A primeira publicação identificada foi a de Babiak (2007). No ano seguinte, identificou-se mais um artigo. Um maior número de trabalhos passou a ser produzido a partir de 2013, com 50% deles publicados entre 2016 e 2017, demonstrando que o estudo sobre o tema é recentíssimo no âmbito da Gestão do Esporte, sendo que não foi encontrado nenhum trabalho publicado no Brasil sobre a temática.

Em busca de produção relativa ao conhecimento em organizações esportivas, especificamente sobre o conhecimento interorganizacional, Arantes e Bastos (2017b) realizaram uma revisão sistemática de publicações de pesquisas sobre o tema Comunicação Interorganizacional, no sentido de buscar identificar o tema conhecimento entre entidades esportivas e o setor público. Na busca em revistas brasileiras especializadas na área (*Revista de Gestão e Negócios do Esporte* e *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*) foram identificados 32 artigos. Dentre eles, os autores verificaram um predomínio de temas relacionados ao setor público e a entidades (clubes, ligas, ONGS, sistema S) e escassez de

estudos a respeito de confederações e federações. Em somente um trabalho o tema foi estudado sob a ótica da governança corporativa e não tratando do tema conhecimento.

A partir do contexto apresentado constata-se que os temas Gestão do Conhecimento e Criação do Conhecimento são muito recentes na literatura científica da Gestão do Esporte, mais especificamente, em relação ao âmbito interorganizacional. Em relação ao processo de Criação do Conhecimento em organizações esportivas, a lacuna na literatura é ainda mais expressiva.

Tendo em vista este cenário, formulou-se a questão norteadora da pesquisa: como é realizado o processo de Criação do Conhecimento e como esse conhecimento é compartilhado nas organizações esportivas?

1.1. OBJETIVOS

A partir do exposto, e visando responder a questão norteadora, o objetivo da presente pesquisa é diagnosticar e descrever o processo de criação e de Compartilhamento do Conhecimento (intra e interorganizacional) em entidades de administração do esporte formal.

Para atingir o objetivo principal foram definidos os seguintes objetivos intermediários:

- Identificar como o conhecimento é gerado internamente nas federações esportivas;
- Identificar o fluxo da informação e do conhecimento no processo de Criação do Conhecimento nas federações;
- Analisar as condições e os fatores para a Criação do Conhecimento nas federações;
- Levantar as ferramentas de apoio à Criação do Conhecimento utilizadas pelas federações;
- Verificar a percepção dos gestores sobre o conhecimento transferido/compartilhado pelas organizações analisadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

No sentido de fundamentar e apresentar os conhecimentos existentes acerca dos temas a serem tratados nesta pesquisa, abordaremos os seguintes temas: Organizações Esportivas, princípios da Comunicação organizacional e do Conhecimento Organizacional, com destaque para o conhecimento no esporte e nas organizações esportivas em suas criação e transferência.

2.1 Organizações esportivas

Para que possamos compreender o tema da pesquisa e responder à questão norteadora, é necessário compreendermos o que é uma organização. Existem inúmeras concepções relativas a organização, a maioria delas oriundas da área da Administração. Um dos autores, Robbins (2004, p. 4), define a organização como “um arranjo sistemático de pessoas reunidas para alcançar algum propósito específico”. O autor acrescenta que as organizações possuem em comum três características (Figura 1): I) toda organização tem um propósito de meta ou conjunto de metas e é constituída por pessoas; II) nenhum propósito ou meta pode ser alcançado sem pessoas tomando decisões em suas atividades a fim de transformar a meta em realidade e III) todas as organizações desenvolvem uma estrutura sistemática que define e limita o comportamento de seus membros (ROBBINS, 2004).

Figura 1 – Características comuns das organizações

Fonte: Robbins (2004)

Uma visão do direcionamento das ações de uma organização é dada por Kotler; Keller (2012) que destacam que uma organização existe para realizar algo, tendo como objetivo construir uma imagem forte, favorável e única na mente de seus públicos-alvo. Para os autores, a estrutura da organização consiste de políticas e cultura organizacional, esta última sendo caracterizada pelas experiências compartilhadas, histórias, crenças e normas (KOTLER; KELLER, 2012).

No campo da Gestão do Esporte, Chelladurai (2014), após analisar algumas definições sobre organizações, conclui que, essencialmente, elas incorporam quatro elementos: 1) É

necessário mais de uma pessoa nas organizações para o seu funcionamento; 2) Os membros devem ser formados por pessoas especializadas; 3) Deve existir uma liderança capaz de coordenar estas especializações; 4) Uma meta / objetivo comum deve ser traçado.

Chelladurai (2014) acrescenta que estes elementos contém nove atributos essenciais para que seja compreendido o que é uma organização, sendo que podem estar presentes em maior ou menor escala, conforme o tipo de organização:

1. Identidade: uma organização tem sua própria identidade, sem referência a quem são os membros e / ou funcionários. Uma corporação é uma empresa formada sob estatutos estaduais ou federais que está autorizada a agir como uma pessoa jurídica, independente de quem são seus diretores e colaboradores.
2. Instrumentalidade: representa os objetivos alcançados pela organização por meio de seus membros, que não os poderiam conquistar individualmente.
3. Atividade: os programas de atividades definem os objetivos da organização em sua área de atuação.
4. Membros e/ou funcionários: as organizações definem quem deve fazer parte do seu quadro de colaboradores, seguindo procedimentos de acordo com as qualificações individuais.
5. Limites claros: os objetivos de uma organização, sua área de atuação e seus limites, as obrigações de seus membros devem ficar claros para seus clientes e sociedade.
6. Permanência: uma organização deve ser mais permanente do que a composição de seus membros. Entretanto é compreensível que organizações menores e não tão bem estruturadas possam entrar em colapso com a saída de membros significativos.
7. Divisão do trabalho: a gestão da organização deve permitir que a divisão do trabalho seja coerente com os objetivos das atividades desempenhadas, promovendo a eficiência.
8. Hierarquia: uma organização é caracterizada por uma hierarquia de autoridade, ela deve estar claramente definida num organograma que especifica quem tem autoridade sobre quem e para qual finalidade. As pessoas nessas posições de controle e coordenação devem ter a autoridade necessária para desempenhar esta função.
9. Regras e procedimentos formais: um atributo importante em qualquer organização é a presença de regras e procedimentos claros e explícitos para direcionar e controlar o comportamento para com seus membros, sejam eles funcionários ou clientes. O propósito consiste em desempenhar os mesmos procedimentos visando a atingir os objetivos da organização.

No universo da Indústria do Esporte, no qual está contida uma grande diversidade de organizações, Chelladurai (2014) considera dois grandes segmentos, ao fundamentar sua visão de onde acontece a Gestão do Esporte: a) organizações esportivas; b) organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos (por vezes tratadas como organizações não esportivas). O autor exemplifica organizações esportivas (primárias), como: clubes, academias, entidades de administração do esporte (federações, confederações, ligas). Por outro lado, considera empresas que fabricam material esportivo, transmitem jogos ou assessoram atletas como organizações satélites, que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos. Dessa forma, as federações esportivas se enquadram como organizações primárias, nas quais os princípios da Gestão do Esporte são estabelecidos e onde se dá a prática.

No Brasil, as federações esportivas são consideradas entidades de administração do desporto, privadas, com regulamentação por meio da Lei nº 9.615 (BRASIL, 1998), também conhecida como Lei Pelé, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

No Capítulo IV – Do sistema brasileiro do desporto - na seção IV, do sistema nacional do desporto, o artigo 16º descreve:

as entidades de prática desportiva e as entidades de administração do desporto, bem como as ligas [...] são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, e terão as competências definidas em seus estatutos ou contratos sociais (BRASIL, 1998).

Mais especificamente, as federações são definidas como entidades regionais de administração do desporto.

Seção IV - Do Sistema Nacional do Desporto

Art. 13. O Sistema Nacional do Desporto tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento.

[...] congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normatização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva, dentre elas

IV - as entidades regionais de administração do desporto;
[...]

Art. 16. As entidades de prática desportiva e as entidades de administração do desporto, bem como as ligas de que trata o art. 20, são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, e terão as competências definidas em seus estatutos ou contratos sociais. (Redação dada pela Lei nº 13.155, de 2015) (BRASIL, 1998)

Quanto às competências, as federações esportivas têm como objetivo o desenvolvimento e o fomento de determinada modalidade esportiva, representada pela associação de clubes (MAZZEI; BARROS, 2012). Para serem constituídas, as federações

devem ter representatividade na prática de cada esporte, em cada Estado, além de serem formadas por, no mínimo, três associações, clubes ou ligas esportivas da prática de determinada modalidade esportiva (BRASIL, 1941; MAZZEI; BARROS, 2012).

No contexto da gestão das federações, Mazzei; Barros (2012) consideram que ainda há muito espaço para o desenvolvimento de pesquisa científica e conhecimento acerca do tema, em todas as subáreas da Gestão do Esporte, entre elas: estrutura, ações organizacionais, comportamento humano, ética na gestão, desenvolvimento contábil e econômico, teorias gerais aplicadas à gestão e inovação e tecnologia gerencial das federações. Em relação à estrutura organizacional de federações, ou seja, a maneira como a organização dispõe suas unidades de trabalho para funcionarem e a maneira de disposição de seu recursos humanos, Mazzei; Barros (2012) se apoiam no modelo desenvolvido por Mintzberg (2010) para analisar a gestão de federações.

O modelo de Mintzberg (2010) compreende fundamentalmente dois componentes: um é o modo que a organização divide os trabalhos em múltiplas tarefas, a outra é como se estabelece a coordenação e a ligação entre essas tarefas (MINTZBERG, 2010).

Para Mintzberg (2010), uma organização pode ser dividida, com relação a sua estrutura, em cinco componentes ou partes (Figura 2).

Figura 2 - Modelo de estrutura organizacional

Fonte: Mintzberg (2010)

A partir desse modelo, Mazzei; Barros (2012) apresentam a sua aplicação à gestão de federações esportivas:

- 1) Vértice Estratégico – situa-se no topo da estrutura, são os membros responsáveis pelo controle global da organização e têm a função de assegurar o cumprimento e a

manutenção da missão, e o desenvolvimento de uma estratégia apropriada para que os objetivos definidos sejam atingidos. Nas federações (MAZZEI; BARROS, 2012), nesse vértice estariam os presidentes, vice-presidentes e outros componentes da diretoria.

- 2) Linha Hierárquica – Constitui uma configuração mais vertical que liga, por meio de uma cadeia de comandos, o Centro Operacional ao Vértice Estratégico. Nas federações (MAZZEI; BARROS, 2012), a linha seria constituída por representantes de cada “departamento”, como, por exemplo, coordenador técnico do alto rendimento, de categorias de base, de processo de detecção, seleção e promoção de talentos.
- 3) Centro Operacional - representa a estrutura operacional de quem executa o trabalho básico da organização, as atividades de processamento e de apoio direto, associadas com a produção dos produtos ou de serviços. Nas federações (MAZZEI; BARROS, 2012), o centro seria composto pelos praticantes ou atletas, em seus diferentes níveis de desempenho.
- 4) Tecnoestrutura – situada à esquerda da Linha Hierárquica, nesta, os analistas standardizam o trabalho dos outros, além de aplicarem as técnicas analíticas que permitem que a organização se adapte ao seu ambiente. Segundo Mazzei; Barros (2012), nas federações, seria a estrutura encarregada de uma boa gerência dos recursos humanos, a captação de recursos, o marketing e todos os assuntos administrativos da federação.
- 5) Logística – situada à direita da Linha Hierárquica, apoia indiretamente o funcionamento do Centro Operacional. Este apoio vem de fora do fluxo operacional da organização. Para Mazzei; Barros (2012), nas federações, a logística engloba os suportes para projetos em eventos esportivos, apoio com viagens e alojamento e alimentação em competições esportivas, exames laboratoriais de avaliação de atletas, suporte técnico e informática.

Mintzberg (2010) acrescenta que o centro operacional exerce mais influência na organização não quando são autônomos, mas quando é feito apelo à sua colaboração nos processos de decisão, devido à sua expertise profissional. Mazzei e Barros (2012) sugerem ainda que, independentemente das federações serem organizações privadas sem fins lucrativos, nada impede que as mesmas contratem profissionais e gestores capazes para o seu desenvolvimento.

No sentido da capacitação, diferentes autores têm buscado identificar as competências de um gestor esportivo. Joaquim; Batista; Carvalho (2011), por meio de uma revisão sistemática em 30 estudos sobre o perfil do gestor esportivo, concluíram que as competências mais importantes de um gestor esportivo são:

- Planejamento;
- Marketing;
- Relações públicas;
- Processos de liderança e de tomada de decisão;
- Comunicação;
- Gestão das relações pessoais;
- Realização de eventos.

Mattar (2012) corrobora o perfil e acrescenta, ao relacionar as seguintes possibilidades de intervenção do gestor esportivo nas seguintes áreas: Administrativa; Financeira e contábil; Marketing; Recursos Humanos; Arrecadação e Gerenciamento logístico-esportivo.

No âmbito das federações esportivas, Pedrosa et al. (2010), ao analisarem as federações olímpicas do Estado de Pernambuco, verificaram que a grande maioria dos gestores possui formação superior completa. Quanto ao tempo que exercem sua função, foi caracterizado como recente, variando de três a cinco anos. Todos afirmaram que exercem suas atividades sem remuneração, assim como desenvolvem suas atividades na federação de forma parcial. Dentre as funções desempenhadas, foram identificadas a elaboração de competições (71%), o planejamento (14,5%) e a organização da entidade (14,5%).

Carelli et al. (2016) corroboram a situação de voluntariado no exercício da gestão de federações identificada por Pedrosa et al. (2010) em Pernambuco, ao identificarem que, nas federações olímpicas do Estado de Minas Gerais, os dirigentes destas federações são gestores voluntários que, em geral, não recebem remuneração para o exercício do cargo.

A partir dessa visão sobre os conceitos de uma organização esportiva, de federação esportiva, suas finalidades, regulamentação no país, estrutura organizacional, assim como o perfil de um gestor esportivo e de federações, o enfoque nessa dissertação está direcionado a como o conhecimento é criado e difundido no âmbito das federações.

2.2 Comunicação organizacional

Na literatura, o tema comunicação organizacional faz parte de diferentes campos de abordagem. Kunsch (2009) conceitua a comunicação organizacional como uma área

abrangente e a partir de uma perspectiva de integração das subáreas da comunicação social. A autora acrescenta que a comunicação organizacional deve ajudar as organizações na efetivação de sua missão, dos objetivos globais e dos seus valores éticos (KUNSCH, 2006).

Neste sentido, uma adequada filosofia da comunicação integrada, envolvendo o ambiente interno e o externo das organizações, tem, como consequência, melhora no posicionamento de sua marca e resultados financeiros positivos (KUNSCH, 2003; MARCHIORI, 2009; ROCCO JÚNIOR, 2016). Nesta pesquisa, a comunicação, tanto a interna como a externa, será considerada como o processo no qual a informação é capaz de gerar e construir o conhecimento nas organizações (BUZZANELL; STOHL, 1999; KUNSCH, 2009; REDDING, 1972; TOMPKINS; WANCA-THIBAUT, 2001).

Uma das referências para o campo da comunicação é Redding (1972), autor do livro *“Communications within the organization: an interpretive review of theory and research”* (BUZZANELL; STOHL, 1999; KUNSCH, 2009; TOMPKINS; WANCA-THIBAUT, 2001). A obra interpretou as teorias da comunicação no contexto organizacional e ofereceu 10 postulados sobre a comunicação interna, que permanecem como referência para o estudo da comunicação (Quadro 1).

Quadro 1 – Os dez postulados básicos da comunicação organizacional segundo Redding (1972)

1)	O significado da informação não é transferido, é interpretado e criado na mente dos receptores.
2)	A comunicação não-verbal não pode ser ignorada. Os membros da organização interpretarão todos os tipos de mensagens, incluindo silêncio e inação, que até então não tinha sido suficientemente explorada. Ou seja, qualquer tipo de ação é uma mensagem em potencial.
3)	Habilidades de escuta são cruciais: saber ouvir, e não contestar as informações. Observou-se que uma característica comportamental chave de um gerente participativo é a sua capacidade de ouvir seus associados, especialmente seus subordinados.
4)	As percepções dos receptores de informações são fortemente influenciadas por seu trabalho, posição e experiência. Redding (1972) usou o conceito psicológico de percepção seletiva, entendendo que os indivíduos em organizações responderão as mensagens baseadas em seus quadros pessoais de referência.
5)	A importância do <i>feedback</i> nas organizações, com distinção entre <i>feedback</i> receptivo (a extensão em que os gerentes estão abertos ao <i>feedback</i> subordinado) e <i>feedback</i> responsivo (à medida em que os gerentes dão <i>feedback</i> aos subordinados), isto é, responder adequadamente ao <i>feedback</i> .
6)	A comunicação sempre implica despesa de energia. Excesso de informação não é necessariamente melhor.
7)	Informação em excesso pode resultar em tédio; pouca informação torna algumas mensagens incompreensíveis, especialmente se houver "ruído" no sistema.
8)	A sobrecarga de informação exige uma gestão atenta à "capacidade de canal" de um indivíduo, ou aos limites individuais de processamento de mensagens.
9)	Devido à filtragem e distorção das mensagens, atentar para os efeitos de transmissão em série ou das mudanças de significados. Isso pode ocorrer à medida que as mensagens são passadas de indivíduo para indivíduo em uma rede hierárquica ou informal.
10)	Um clima organizacional apropriado é mais crucial para a eficácia organizacional do que as habilidades ou técnicas de comunicação. Os principais componentes de um clima de comunicação ideal são: apoio, tomada de decisão participativa, confiança e credibilidade, abertura e sinceridade e ênfase em metas de alto desempenho

Fonte: Adaptado de (REDDING, 1972).

Kunsch (2009, p. 67) considera que Redding “ajudou a colocar as atenções da comunicação organizacional sobre os receptores”: o autor é reconhecido por ter abordado a comunicação interna e, por meio dos dez postulados, ter defendido a importância dos receptores e os princípios da comunicação humana no âmbito das organizações. Para Buzzanell e Stohl (1999), esses postulados serviram de base para o conhecimento organizacional contemporâneo, além de contribuir com os processos interpretativos e uma nova geração de consultores e profissionais de comunicação organizacional.

Estudos realizados no século XXI sobre comunicação organizacional contemplam uma gama maior de assuntos em uma perspectiva mais ampla (KUNSCH, 2009). Um exemplo é a obra “*The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*” (JABLIN; PUTNAM, 2001), na qual identificamos temas que demonstram a evolução da comunicação, tais como: análise de discurso, tomada de decisão, poder e força política, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização da comunicação organizacional, ambientes sociopolíticos, dualismos, novas mídias, vídeos conferências, participação e tomada de decisão.

Verificamos que, nesta evolução da comunicação, cada vez mais, ela ocupa uma posição de destaque a partir de uma perspectiva de integração das subáreas, num ambiente organizacional interno e externo. Neste sentido, foi desenvolvida conceituação específica dos conceitos da comunicação intra e interorganizacional, apresentados a seguir.

2.2.1 Comunicação intraorganizacional

A comunicação intraorganizacional (interna), no contexto da comunicação organizacional, desempenha papel crucial para o desenvolvimento da organização. Para Torquato (2002), a missão básica da comunicação interna é:

contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 2002, p. 54).

A comunicação interna deve ser percebida como um poder transversal, que perpassa toda a organização, devendo ser encarada como uma área estratégica na contemporaneidade (KUNSCH, 2016; MARCHESI, 2005). Na combinação de esforços individuais para o alcance de um propósito coletivo, sejam eles com ou sem fins lucrativos, públicos ou privados, identifica-se o papel crescente e indispensável da comunicação para a realização de seus objetivos e processos organizacionais, assim como para a construção da cultura e da

identidade organizacional (CERANTOLA, 2016, p. 214; KUNSCH, 2010; MARCHESI, 2005; TORQUATO, 2002), merecendo destaque a seguinte definição:

Nessa perspectiva, a comunicação interna pode ser compreendida como todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação, que estabelecem as interações entre a organização e seus empregados (CERANTOLA, 2016, p. 215–16).

Ao descrever a comunicação interna, Marchesi (2005, p. 45) enfatiza o envolvimento dos colaboradores: "se quiserem obter sucesso, os gestores das organizações devem, em primeiro lugar, dirigir suas atenções para as necessidades de comunicação de seus colaboradores". Quanto à gestão, Marchiori (2008) identifica a comunicação interna como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento:

Entendemos que esta é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. É necessário ampliar a visão da comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e praticar a comunicação nesta perspectiva certamente estarão evoluindo enquanto organização (MARCHIORI, 2008, p. 3).

Uma análise mais detalhada dos processos de gestão é realizada por Torquato (2002), que identificou que os fluxos da comunicação interna exercem grande influência sobre a sua eficácia. Os fluxos são os responsáveis pelos caminhos, desvios e degraus pelos quais atravessa a comunicação. O autor destaca ainda os fluxos descendentes, ascendentes, laterais e diagonais (Figura 3).

A seguir, detalhamos cada um dos quatro tipos de fluxos da comunicação interna citados:

a) **Fluxo descendente:** corresponde à comunicação de cima para baixo (TORQUATO, 2002). Kunsch (2003) acrescenta que, neste canal, são transmitidas a filosofia, as normas e as

diretrizes da empresa.

b) Fluxo ascendente: as comunicações nesse sentido tendem a ser menos formais. A comunicação entre as gerências intermediárias são mais lentas, se comparadas com a comunicação entre as gerências com o nível superior. Uma outra característica do sistema ascendente é não possuir a mesma força do sistema normal, com grande parte das mensagens fluindo por meio dos canais informais, escapando, assim, ao controle (TORQUATO, 2002). Kunsch (2003) considera que os fluxos comunicativos ascendentes:

são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho (KUNSCH, 2003, p. 85).

c) Fluxo lateral: Ocorre entre os níveis hierárquicos com a mesma posição no organograma e constitui importante maneira de sistematização e uniformização das ideias e informações (KUNSCH, 2003; TORQUATO, 2002). É considerado estratégico para os efeitos de programas e para a integração de propósitos. Por outro lado, é conhecido como “esconderijo” de informações, em função do não fornecimento das informações técnicas aos companheiros sobre tudo o que se passa em certas áreas e setores. É criado um efeito redoma que compartimentaliza as áreas e gera “feudos” internos;

d) Fluxo diagonal: o fluxo diagonal trata das mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizado em diferentes áreas/departamentos. É necessário que a cultura organizacional permita que um subordinado tenha acesso direto a um superior de outra área e vice versa, caso contrário poderão ocorrer problemas entre setores (TORQUATO, 2002). Kunsch (2003) caracteriza este canal de comunicação como sendo transversal e circular, permitindo que as pessoas passem a intervir e interagir em diferentes áreas.

Para Kunsch (2003), nestes fluxos, utilizam-se diferentes métodos e recursos de comunicação:

canais orais, escritos, audiovisuais, contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadros de avisos, relatórios, caixas de sugestões, publicações, filmes institucionais e comerciais, entre outros (KUNSCH, 2003, p. 86).

Ao analisar a efetividade da comunicação interna, Cerantola (2016) faz uma metáfora, comparando-a com as faces de uma moeda: de uma lado, a dimensão econômica ou de negócios e, do outro, uma dimensão humana. A dimensão econômica ou de negócios da comunicação interna corresponde ao impacto que ela pode trazer ao ambiente organizacional, melhorando a retenção de talentos, a capacidade de mudança e a inovação. A dimensão humana trata das interações entre pessoas, conquista da confiança e reforça o significado do

diálogo na construção da identidade e da reputação da empresa. São duas faces da mesma moeda em que uma dimensão é extensão da outra.

Costa (2014) indica que a efetividade da comunicação interna é definida pelos atributos percebidos pelos colaboradores e pela forma como a organização transaciona a informação. A retenção da informação é proporcional ao sentimento que os colaboradores experimentam ao serem ouvidos pela empresa. Para Marchesi (2005), é por meio dos gestores que se promove o fluxo de informações; que cria, nas pessoas, o sentimento de “pertencer”; e ajuda a construir o futuro da organização. Além disso, a comunicação interna efetiva supera a visão reducionista que a limita a uma perspectiva meramente instrumental, de transmissão de informações e de práticas profissionais (KUNSCH, 2010).

Kaplan e Norton (1997, p. 19) consideram que as empresas da era da informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. No sentido da humanização das relações no ambiente de trabalho, Cerantola (2016) descreve a necessidade de pertencimento da equipe por meio de cinco estratégias centrais:

- As pessoas na organização saberem que pertencem ao grupo;
- Se sentirem valorizadas por sua contribuição;
- Conhecerem a direção da organização;
- Perceberem o que se espera delas; e
- Sentirem que contribuem para algo maior.

Cerantola (2016) acrescenta que os líderes devem reforçar seus papéis no processo de comunicação; ampliar os canais de comunicação de mão dupla e proporcionar o diálogo e a troca de experiências entre as equipes. No mesmo sentido, Jo e Shim (2005) identificam que a relação de confiança está positivamente relacionada às medidas da gestão da comunicação.

Uma das estratégias para estimular a colaboração e para que as pessoas trabalhem em grupo é o modelo 3C de Colaboração, que fornece uma visão da integração da Comunicação, Coordenação e Cooperação (Figura 4) (FUKS et al., 2011). Para os autores, a Comunicação acontece por meio da troca de mensagens, pela argumentação e pela negociação entre as pessoas; a Coordenação pelo gerenciamento de pessoas, recursos e atividades, e a Cooperação pela atuação conjunta no espaço compartilhado.

Destacamos que o conhecimento compartilhado intraorganizacional é considerado no modelo de Fuks et al. (2011) como elemento da comunicação relativa ao trabalho em grupo e é voltado para a ação. Durante a comunicação, as pessoas negociam e tomam decisões. A medida que se coordenam, as pessoas do grupo lidam com conflitos e organizam as atividades

para evitar o desperdício de comunicação e dos esforços de cooperação. Davenport, DeLong e Beers (1998) destacam que os gestores devem compreender e saber administrar os paradoxos encontrados, assim como reconhecer as oportunidades que podem surgir das ideias opostas dentro das organizações.

Figura 4 - Modelo 3C de Colaboração

Fonte (FUKS et al., 2011, p. 25)

Administrar as situações imprevistas, renegociar e tomar decisões que ocorrem durante a cooperação requer comunicação que, por sua vez, demanda coordenação para reorganizar as tarefas. Através das informações de percepção, o indivíduo obtém *feedback* de suas ações, assim como se alimenta dos resultados das ações de seus colegas (FUKS et al., 2011).

No âmbito das organizações esportivas, Chelladurai (2006, p. 257–8) considera a comunicação interna como sendo a chave para unir as atitudes e os comportamentos dos funcionários com os objetivos da organização. Por este meio, é possível comunicar as metas e as estratégias organizacionais e o que se espera dos funcionários. Tal comunicação pode ser formal (anúncios oficiais, relatórios) ou informal (por meio de interações diárias com os funcionários). O autor complementa, afirmando que ela:

é vital para o desempenho eficaz da gestão. A habilidade da comunicação é crítica para o sucesso em todos os campos, mas é crucial para os gerentes, que devem alcançar resultados por meio dos esforços dos outros (CHELLADURAI, 2006, p. 54).

Numa visão mais recente, Cerantola (2016) considera que este conjunto de estratégias, procedimentos e ações que reposicionam e fortalecem a comunicação interna vem sendo adotado, em parte, pelas empresas, no decorrer do tempo, ganhando mais força em função da velocidade das mudanças dentro e fora dos muros das organizações.

2.2.2 Comunicação interorganizacional

Kunsch (2003) entende que para que ocorra a comunicação interorganizacional é necessário criar um *mix* comunicacional, considerando as comunicações institucional, mercadológica, interna e administrativa. Kunsch (2009, 2016) acrescenta que deve existir uma relação sinérgica da comunicação entre o mundo e as organizações, ou seja, a comunicação precisa ser compreendida de forma ampla e abrangente numa economia movida à informação e conhecimento.

Neste sentido, é incoerente e paradoxal que as empresas que atuem de forma participativa e colaborativa com seus públicos externos e, internamente, permaneçam com estruturas hierárquicas verticalizadas, pouco participativas, sem acesso às plataformas digitais, entre outras possibilidades (CORRÊA, 2016). As organizações precisam encarar estes desafios ao desenvolverem suas estratégias de comunicação na contemporaneidade digital, que se inicia no conhecimento, no entendimento e na identificação do ecossistema midiático da qual fazem parte (CORRÊA, 2016, p. 70–71).

Dessa forma, a comunicação também deve ser considerada no âmbito interorganizacional, pois a participação em redes ou alianças externas é vital para as organizações se manterem atualizadas, em um campo em rápida mudança, permitindo o acesso a notícias e recursos que não podem ser gerados internamente (BABIAK, 2007; CHELLADURAI, 2014; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Marchiori (2009) destaca que, por meio da comunicação, é fundamental que se criem redes de relacionamento interorganizacionais, que tenham valor e gerem conhecimento para a organização. Ahmadjian (2008) considera que a Criação do Conhecimento ocorre não apenas dentro das empresas, mas também a partir dos relacionamentos entre diferentes empresas.

Benson (1975) definiu as redes interorganizacionais como uma economia política. Para o autor, as redes interorganizacionais eram os mecanismos pelos quais as organizações adquiriam e dispensavam recursos escassos, criando e perpetuando um sistema de relações de poder. Este conceito é mais especificado no trabalho realizado por Babiak (2007), que indica que a escassez de recursos estimula a cooperação entre as organizações com metas ou interesses comuns, por meio de relações benéficas. Segundo Van Gils (1998), essa vantagem pode ser obtida por meio de alianças estratégicas, com o pressuposto de que as organizações seriam mais fortes com parceiros do que por conta própria. Assim, a vantagem é obtida através da cooperação, com uma rede interorganizacional, que consiste em:

organizações independentes, autônomas, interdependentes, com interesses e características convergentes, mas também divergentes, que estão conectadas entre si

através de relações de intercâmbio interativas e recíprocas (VAN GILS, 1998, p. 92).

As organizações aderem a uma rede por várias razões, entre elas econômicas e estratégicas (PARK, 1996). Babiak (2007), Chelladurai (2014), Powell; Koput; e Smith-Doerr (1996) complementam destacando que a capacidade interna e a colaboração externa não são substitutas, mas complementares e:

Isso sugere que as organizações podem aumentar sua competência de comunicação, transferindo seletivamente para seus próprios sistemas conhecimento e habilidades relacionadas à comunicação que aprendem sobre suas relações interorganizacionais (JABLIN; SIAS, 2001, p. 850).

As redes interorganizacionais criam um maior acesso aos recursos para as organizações participantes por meio de intercâmbios, gerando credibilidade, além de auxiliar no aumento do desempenho financeiro (HUMAN; PROVAN, 1997). Além disso, espera-se que uma rede interorganizacional:

- a) Estimule os processos inovadores, a aprendizagem e a transferência do conhecimento técnico (GOES; PARK, 1997; KRAATZ, 1998);
- b) Economize nos custos de aprendizado e compartilhamento das informações (PARK, 1996);
- c) Ajude as empresas a reduzir a "variedade" e as incertezas nas transações (PARK, 1996).

As características das redes interorganizacionais foram sistematizadas por Provan (1983) em função do benefício mútuo e da estabilidade e pelo tipo de ligação entre as organizações, denominada pelo autor como federação (Quadro 2).

Quadro 2 - Características das redes de ligação interorganizacionais incluindo três tipos de federações

Características da rede	Aliança / Vínculo	Federação Participativa	Federação Independente	Federação Mandatada
Base para a afiliação	Benefício mútuo e estabilidade	Anterior mais redução da complexidade	Anterior mais legitimidade	Mandato legal ou fortes pressões externas
Participação dos afiliados na gestão de redes	Alto	Moderado	Baixo	Baixo
Número de organizações na rede	Poucos para moderar	Moderado	Moderado a muitos	Poucos a muitos
Fonte primária de energia FMO (<i>Federation Management Organization</i>)	Não se aplica	Afiliadas	Afiliados	Terceiros
Importância da rede para legitimidade	Baixo	Baixo a moderado	Moderado a alto	Alto
Essencialidade (importância / disseminação de	Não se aplica	Alto	Baixo a alto	Moderado a alto

questões / recursos mediados por FMO				
Substitutibilidade de FMO (capacidade de obter serviços em outro lugar)	Não se aplica	Moderado a moderadamente alto	Moderado a baixo	Baixo
Exemplos	Programas conjuntos Decisões de compra conjuntas	O serviço social troca alguns sistemas multi-hospitalares alguns cartéis (O.P.E.C)	United Way NCAA associações comerciais alguns sistemas multi-hospitalares	Ligas desportivas profissionais
Estrutura da rede

Legenda

○ = Organizações na rede	□ = Organização de gerenciamento de federação.
— = Forte relacionamento	Δ = Monitoramento de decisões por terceiros
... = Relacionamento moderado.	FMO = Federation Management Organization

Fonte: Adaptado de PROVAN (1983, p. 83)

Observa-se que, dentre as estruturas das redes apresentadas, as Ligas esportivas profissionais e as federações esportivas (federação mandatada) possuem um forte relacionamento com seus associados, conforme demonstram as linhas contínuas que marcam suas interconexões, no tópico Estrutura da rede.

No âmbito da gestão de organizações esportivas, Babiak (2007), ao abordar os fatores determinantes da relação interorganizacional nas entidades esportivas sem fins lucrativos do Canadá, destaca que surgiu uma nova forma de governança, precipitada por fatores ambientais como a globalização, as tecnologias em constante evolução, os desafios econômicos e as expectativas sociais. Para a autora, a gestão desses fatores deve ser realizada por meio das práticas de colaboração, coordenação, criação de parcerias e cooperação, que se tornaram os principais princípios organizacionais. A inovação, o valor estratégico e a eficácia são mais comumente gerados em redes de interações entre organizações (BABIÁK, 2007).

Chelladurai (2014), ao descrever a teoria institucional, postula que toda organização é influenciada pela associação de organizações semelhantes e pelo seu sistema social, ou seja, uma organização ganha legitimidade por meio da forte associação com outras organizações semelhantes e adotando estruturas e processos semelhantes aos das outras organizações. O autor apresenta dois modelos de associação entre organizações esportivas:

1) O da NCAA (*National Collegiate Athletic Association*), entidade responsável pela organização do esporte universitário nos Estados Unidos da América e que é liderada por

membros dedicados ao bem-estar e ao sucesso ao longo da vida de atletas da faculdade. Neste caso, trata-se da organização ápice da rede, responsável pelas instituições membros e atuando como reguladora privada e coordenadora das atividades intercolégiais, por meio de vigilância e sanção (Figura 5).

Figura 5 - Redes interorganizacionais de organizações semelhantes

Fonte: CHELLADURAI (2014, p. 218).

Nesse modelo se enquadram as redes interorganizacionais que ligam organizações membros (no caso, departamentos atléticos universitários) que produzem os mesmos serviços com objetivos e contextos organizacionais semelhantes, sendo eles: (a) possuem características diferentes (b) competem entre si em vários esportes (isto é, têm interesses divergentes), (c) colaboram entre si para regular as suas próprias atividades e promover o desporto intercolégial (ou seja, têm interesses convergentes) (CHELLADURAI, 2014).

Chelladurai (2014) e Van Gils (1998) citam outro exemplo prático, que é o Esporte Interuniversitário Canadense (CIS) (Figura 6).

Figura 6 - Relação interorganizacional entre o clube de futebol e fornecedores

Fonte: CHELLADURAI(2014, p. 219).

2) Rede externa para terceirização. Neste caso, a Figura 6 retrata um exemplo prático de um clube de futebol que resolve terceirizar quase todas as atividades fundamentais. O clube pode assinar um contrato diretamente com seus fornecedores, como para as funções de promoção, marketing, emissão de bilhetes, segurança, administração de arenas e outras atividades essenciais (CHELLADURAI, 2014).

Por fim, podemos observar uma evolução das abordagens teóricas e dos estudos relacionados à comunicação interna e interorganizacional nas últimas décadas. As comunicações intra e interorganizacional têm sido encaradas como uma área estratégica e abrangente na contemporaneidade, para o alcance do propósito coletivo das organizações, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos (KUNSCH, 2016; MARCHESI, 2005; VAN GILS, 1998). Nos processos de comunicação organizacional, o conhecimento tem sido tratado como elemento relevante, seja em âmbito da comunicação intra ou interorganizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.3 Criação do Conhecimento organizacional

O estudo do conhecimento humano tem sido o tema central da filosofia e da epistemologia desde o período grego: é tão antigo quanto a própria história do homem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Aristóteles escreveu “É da natureza do homem o desejo de saber” (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011, p. 84). Polanyi (1966, p. 61) enfatizou a importância da fé para a compreensão do conhecimento, citando Santo Agostinho: “Se não creres, não entenderás”. Para Polanyi (1966), a crença é o ponto de partida para a compreensão do conhecimento, considerando-a como fonte de todo o saber. Já Nonaka e

Takeuchi (1997, p. 24, 2008, p. 56) e Goldman (1986, p. 42) definem conhecimento como “crença verdadeira justificada”.

No entanto, Nonaka e Takeuchi (1997) acrescentam que é preciso prestar atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento e começar a focalizar os *insights*, intuições e palpites extremamente subjetivos, obtidos por meio de metáforas, imagens, ou experiências. Assim, para se compreender o conhecimento, é necessário primeiro entender os seres humanos e os processos de interação a partir do surgimento do conhecimento (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011).

O conhecimento é formado por uma rede de informações que uma pessoa possui e que lhe permite compreender a realidade na qual está inserida, chegando a conclusões melhor fundamentadas sobre os problemas que precisa enfrentar (FERREIRA et al., 2016). Alavi e Leidner (2001) concluem que o conhecimento é a informação possuída na mente dos indivíduos: é uma informação personalizada (que pode ou não ser nova, única, útil ou acurada) relacionada a fatos, conceitos, procedimentos, interpretações, ideias, observações e julgamentos. Bettencourt e Cianconi (2012) entendem que o conhecimento é resultado de experiências múltiplas e depende dos fluxos da informação e comunicação.

Já Tuomi (1999) argumenta a respeito da visão hierárquica de que os dados são como um pré-requisito para as informações e as informações servem de base para o conhecimento. Para o autor, é justamente o contrário, ele explorou esta hierarquia conceitual, argumentando que os dados emergem somente depois que temos informações, e essas informações emergem somente depois de termos conhecimento, ou seja o conhecimento vem primeiro.

Nas organizações, ele pode ser armazenado e acumulado, criando meios para possibilitar a comunicação e a produção de novos documentos e manuais, que poderão disseminar a memória da organização (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011; TUOMI, 1999). Neste sentido, as organizações devem favorecer ou propiciar oportunidades objetivas para que as pessoas que nelas trabalham vivenciem o despertar da consciência, do autoconhecimento e do desenvolvimento do potencial humano (LIMA, 2007).

Nas últimas décadas, o tema Conhecimento Organizacional vem despertando interesse dos estudos científicos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). São pesquisas que estudam a mudança da economia baseada no conhecimento, onde o conhecimento é o recurso mais importante das organizações, sobrepondo-se à tradicional gestão dos recursos de capital, terra e trabalho (DRUCKER, 1999; TOFFLER, 1980). Partindo do princípio que em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento (CHOO, 2003; NONAKA, 2008).

Ferreira et al. (2016) classificam a chamada Segunda Revolução Industrial como a era da gestão empresarial, que se apresenta em cinco períodos (Quadro 3).

Quadro 3 – Principais períodos da gestão industrial

Era	Período	Principais ênfases.
Produção em massa	1920-1949	Padronização dos processos e quantidade de produção.
Eficiência	1950-1969	Burocratização da gestão, focando, especialmente, o controle interno das operações.
Qualidade	1970-1989	Satisfação do cliente.
Competitividade	A partir de 1990	Excelência empresarial por meio do atendimento a <i>stakeholders</i> .
Capital intelectual	A partir de 2000	Inovação, com base na informação e no conhecimento.

Fonte: Adaptado de (FERREIRA et al., 2016).

O conhecimento, destacado no âmbito do Capital intelectual e que predomina a partir dos anos 2000, é um recurso organizacional fundamental que está se tornando cada vez mais uma fonte valiosa de vantagem competitiva, proporcionando condições de sucesso para as organizações, estando atrelado ao desenvolvimento de novas estratégias (COSTA; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009; DIHL et al., 2010; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Ou seja, na economia do conhecimento, a empresa não faz apenas o planejamento para o futuro, mas, sim, cria o futuro continuamente (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011).

Um estudo realizado por Schons (2008) sobre processo de criação de conhecimento nas pequenas empresas de base tecnológica e inovação, constatou que:

I) As ações estratégicas utilizadas pela organização são: desenvolvimento de produtos diferenciados com 80%; exploração de nichos de mercado específicos, 60%; articulação de atores (governo, concorrentes, fornecedores etc) do sistema nacional de inovação, 20%; a redução de custos não foi citada ficando com 0%. Os resultados demonstram ir ao encontro do propósito de negócios da organização, que é desenvolver sistemas inovadores (SCHONS, 2008).

II) Os modos como a organização costuma descobrir oportunidades para desenvolver novos produtos são: através da interação direta da equipe de desenvolvimento com os clientes, 80%; através da intuição dos profissionais de desenvolvimento, 60%; combinando tecnologias já conhecidas, 40%; coleta de informações através de pesquisa de mercado, 0%; efetuando experimentos (testes) de produtos no mercado, 0%. O resultado demonstra existir uma interação constante com o cliente no processo de desenvolvimento de novos produtos (SCHONS, 2008).

III) Uma avaliação das fontes de informação utilizadas pela organização, sejam elas internas, externas, formais e informais. Com relação às fontes formais, apontaram, em

primeiro lugar, a utilização de métodos e metodologias, seguida dos relatórios de projetos e fluxogramas, que obtiveram o mesmo percentual de escolhas dos respondentes.

IV) As três situações que permitem o surgimento ideias com maior frequência são, em primeiro lugar, por meio do compartilhamento de ideias em reuniões; segundo, através dos clientes e, em terceiro lugar, a utilização de *Brainstormings* (SCHONS, 2008).

Assim, no âmbito das organizações, considera-se que o conhecimento criado é amplificado entre os indivíduos por meio do diálogo e do compartilhamento das experiências, devendo fazer parte do processo e da cultura organizacional; entende-se que, sem os indivíduos, a empresa não cria conhecimento por si mesma (CHOO, 2003; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Ichijo (2008) corrobora esse entendimento ao mencionar que as boas conversações são o berço do conhecimento social em qualquer organização e que as ideias podem tomar vida própria ao conectar suas ideias às de outros participantes.

Nesta rede de ideias, só há possibilidade de conversar quando paramos para ouvir a outra parte (REBOUÇAS, 2010). O conhecimento é criado por meio da síntese das contradições e não pelo encontro de um equilíbrio ideal entre as contradições (CERANTOLA, 2016; NONAKA; TOYAMA, 2008).

Souza et al (2011) descrevem o que eles chamam de Memória de Grupo, que representa a memória coletiva em ambientes de trabalho. Para os autores, é o conhecimento compartilhado necessário para o desempenho das atividades do grupo ou da organização, trazendo como benefício:

- Acesso a informações internas ao grupo
- Captura, armazenamento e integração do conhecimento gerado pelas interações do grupo.
- Criação de uma visão comum sobre o conhecimento crítico para as atividades dos grupos ou organizações (missão, objetivos e políticas).
- Provisão de conhecimento para garantir a continuidade das atividades do grupo. Apoio a tarefas de grupos distribuídos em diferentes locais de trabalho. (SOUZA et al., 2011, p. 213)

A Gestão do Conhecimento (GC) é considerada como os processos que governam a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento, para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT; DELONG; BEERS, 1998). Bukowitz e Williams (2002) acrescentam que é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Ho (2008) considera que a GC tem por objetivo fornecer o conhecimento certo às pessoas certas, no momento certo, estando positivamente relacionados à eficácia organizacional.

Quanto à finalidade, para Halbwirth e Toohey (2001), um dos objetivos da Gestão do Conhecimento em uma organização é efetivamente garantir que seus "dados" se tornem "informações", que então se usam como "conhecimento". Gubbins; Dooley (2011) descrevem os dados como palavras e números com algum significado (por exemplo, palavras em um parágrafo ou notas musicais em uma página). A transformação destes dados em informações é realizada quando seu significado torna-se claro e útil. As informações podem ser armazenadas de várias maneiras e, em alguns casos, sem os dados originais que lhe deram significado. Quando armazenamos informações em nossas mentes, os dados originais muitas vezes se perdem, mas o significado permanece. Gubbins e Dooley (2011) concluem que apesar de estarmos cercados por uma série de dados, apenas alguns serão transformados em conhecimento.

No que se refere ao conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1995, 1997, 2008) desenvolveram uma teoria sobre a sua criação. Inicialmente, os autores destacam como o conhecimento é similar e diferente da informação:

1. O conhecimento, ao contrário da informação, é sobre crenças e compromisso. O conhecimento é uma função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção.
2. O conhecimento, ao contrário da informação, é sobre ação. É sempre conhecimento “para algum fim”.
3. O conhecimento, como a informação, é sobre significado. É específico ao contexto e relacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 55–6)

É importante ressaltar que a organização não é meramente uma máquina de processamento de informações, mas uma entidade que gera conhecimento por meio da ação e da interação, ou seja, a Criação do Conhecimento ocorre quando os atores abraçam o ambiente e sintetizam o conhecimento através das interações sociais (ISHIKURA, 2008; MACHADO, 2009; NONAKA; TOYAMA, 2008; NONAKA; TOYAMA; NAGATA, 2000).

Toffler (1980) reforça que o ambiente inteligente pode mudar a maneira como analisamos os problemas e a integração das informações visando a uma solução. Machado (2006) considera que, de modo análogo a este ambiente de aprendizado, o simples acúmulo de informações não conduz ao conhecimento: ele deve ser construído por meio das ações e das interações com o meio.

Rebouças (2010) propõe que, ao invés de se fazer uma campanha com *banners*, camisetas, brindes, como no velho *endomarketing*, deve-se criar a educomunicação, ter líderes que encontram espaço para a conversa, tendo como foco a decisão consciente de alfabetizar, levando a empresa para o novo mundo. Dihl et al (2010) corroboram a visão de Rebouças ao considerarem que a construção do conhecimento vem ganhando força nas organizações, sendo

apresentada como ferramenta capaz de realizar a interação com o fluxo de informações existentes nas atividades das organizações, assim como estimular o aprendizado organizacional.

Este cenário epistemológico, criado pela comunicação, pode estabelecer relações, a partir da troca de experiências e de conhecimentos com todas as outras áreas da organização que permeiam sua concepção e as suas práticas (CHELLADURAI, 2014; DRUCKER, 1999; HOULIHAN, 2005; HOULIHAN; GREEN, 2008; REBOUÇAS, 2010; RODRIGUES et al., 2011).

A partir da década de 1960, o desenvolvimento dos conceitos de conhecimento tácito e explícito pode ser considerado um marco na conceituação e no entendimento de conhecimento organizacional (BETTENCOURT; CIANCONI, 2012).

Polanyi (1966) foi o primeiro autor a definir o conhecimento tácito. Para o autor, este é o conhecimento que temos, mas que não conseguimos expressar. O fato é que muitas vezes não controlamos o que sabemos e nesse sentido Polanyi (1966, p. 4) considera que “sabemos mais do que podemos dizer”.

Podemos compreender melhor por meio da metáfora do *iceberg*, na qual a parte visível assemelha-se ao conhecimento explícito, que pode ser descrito, e a parte submersa, que contem o maior “volume”, corresponde ao conhecimento tácito (SAIANI, 2004). Saiani (2004) considera que existe uma troca constante de conteúdos entre as duas partes do *iceberg*.

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de descrever. O conhecimento tácito pode ser compreendido como o “*know-how*”. Os *insights* altamente subjetivos e pessoais, as intuições, os palpites e as inspirações derivadas da experiência. O conhecimento tácito também consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; POLANYI, 1966; SAIANI, 2004; SLACK; PARENT, 2006).

Takeuchi e Nonaka (2008) destacam que uma organização cria e utiliza o conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Takeuchi e Nonaka (2008) desenvolveram um ciclo, conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI, que significa: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (Figura 7).

Figura 7 - Modelo SECI

Fonte: (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 24)

Segundo esse modelo, a Criação do Conhecimento se inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). O conhecimento é amplificado cada vez que ele passa pelos quatro modos de conversão:

1) **Socialização - de tácito para tácito:** compartilhar e criar conhecimento tácito por meio de experiência direta: “ao viver ou habitar o mundo, os indivíduos acumulam e compartilham conhecimento tácito sobre o que os cerca” (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 97). O aprendizado pode ser realizado por meio da observação, da imitação e da prática, não sendo necessária a utilização da linguagem para adquirir conhecimento, ou, também, pode ocorrer por meio de atividades, treinamentos, interações com clientes, eventos e *brainstorms* (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). O compartilhamento de experiências permite que os demais integrantes projetem-se no processo de raciocínio de outro indivíduo, ou seja, a mera transferência de informação tem pouco sentido se a mensagem for abstraída das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências estão inseridas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

2) **Externalização - de tácito para explícito:** articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, transformando em conhecimento explícito. A Externalização, no entanto, tem sido amplamente negligenciada na literatura organizacional. É neste modo que o conhecimento tácito, que é pessoal, específico ao contexto e difícil de formalizar e comunicar aos outros, é convertido em conhecimento transmissível e articulado, criando conceitos novos, explícitos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; NONAKA; TOYAMA, 2008).

3) **Combinação - de explícito para explícito:** é o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Ocorre uma combinação de diferentes corpos de

conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Através de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes computadorizadas, os indivíduos trocam e combinam o conhecimento. Para os autores, a educação formal e o treinamento nas escolas são ótimos exemplos de combinação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; NONAKA; TOYAMA, 2008).

4) Internalização - de explícito para tácito: trata de aprender, adquirir e incorporar o novo conhecimento tácito na prática, estando ligado intimamente ao aprender fazendo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; NONAKA; TOYAMA, 2008).

A combinação destes quatro modos de conversão do conhecimento é considerada um patrimônio valioso quando internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

E qual dos dois conhecimentos é mais importante: o tácito ou explícito? Na verdade, os dois não são estados dicotômicos de conhecimento, mas qualidades de conhecimento mutuamente dependentes e reforçadoras: o conhecimento tácito é o suporte necessário para atribuir a estrutura para desenvolver e interpretar o conhecimento explícito (ALAVI; LEIDNER, 2001; POLANYI, 2005).

Neste sentido, observamos que o papel da organização no processo de Criação do Conhecimento organizacional é proporcionar o contexto adequado, visando a simplificar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual e interorganizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008). Os autores definem as cinco condições capacitadoras exigidas no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento: 1) Intenção; 2) Autonomia; 3) Flutuação e caos criativo; 4) Redundância; 5) Variedade de requisito.

1) Intenção organizacional: serve para impulsionar a espiral do conhecimento e é definida como “a aspiração da organização às suas metas” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 71). Do ponto de vista da Criação do Conhecimento organizacional, assume a forma de estratégia para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O ponto chave para sua implementação é conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo. Estas ações devem envolver o comprometimento de seus empregados.

2) Autonomia: nesta segunda condição da espiral do conhecimento, os autores sugerem que todos os membros de uma organização deveriam, até onde permitem as circunstâncias, ter permissão de agir autonomamente. A justificativa é a possibilidade de

aumentar a chance de introduzir oportunidades inesperadas, assim como a motivação entre os envolvidos. Segundo os autores, a equipe autônoma pode desempenhar muitas funções, amplificando e refinando as ideias originais que surgem destes indivíduos autônomos, tornando-se ideias organizacionais ao compartilhar entre os membros da equipe. Nonaka e Takeuchi (2008) comparam este conceito com o rúgbi, em que todos devem correr juntos, passar a bola para esquerda e para a direita e chegar ao gol como um corpo unitário (Figura 8).

O tipo A está claramente separado e o “bastão” é passado de um grupo para o outro; no tipo B, chamado de “sistema sashimi”, o processo possui envolvimento, até que se inicia no próximo grupo; e o tipo C ilustra a abordagem do rúgbi (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Figura 8 - Fases do desenvolvimento sequencial.

Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 76)

3) Flutuação e caos criativo: estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo, permitindo que a organização explore a ambiguidade, a redundância ou o ruído desses sinais para melhorar seu próprio sistema de conhecimento. A flutuação se refere a interrupção do estado confortável de ser. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a flutuação ambiental, frequentemente, desencadeia uma decomposição na organização, a partir da qual novo conhecimento pode ser criado. Para alguns, este fenômeno é criado a partir do ruído ou a partir do caos.

O caos pode ser gerado naturalmente em função de uma crise no mercado, queda nas vendas, crescimento dos concorrentes, ou intencionalmente, quando os líderes da organização tentam evocar um “sentido de crise”, propondo metas desafiadoras (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Esse caos intencional, também conhecido como “caos criativo”, aumenta a tensão dentro da organização e concentra a atenção dos funcionários na definição do problema e na resolução da situação de crise. Para os autores, os benefícios do “caos criativo” podem ser

realizados apenas quando os membros da organização têm a capacidade de refletir sobre suas ações, caso contrário a flutuação tende a levar ao “caos destrutivo”. Neste sentido, a organização deve institucionalizar a “reflexão em ação” em seu processo, visando a tornar o caos verdadeiramente criativo.

4) Redundância: corresponde à quarta condição da espiral do conhecimento e, diferente da ideia que o termo “redundância” possa soar como pernicioso, devido à conotação de duplicação desnecessária ou sobrecarga da informação, Nonaka e Takeuchi (2008) consideram-na como a existência de informação, indo além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização. O compartilhamento de informação redundante promove a partilha do conhecimento tácito, acelerando o processo de Criação do Conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que existem várias maneiras de criar redundância dentro da organização, como a adoção da abordagem da sobreposição, em que diferentes departamentos funcionais trabalham juntos em uma divisão indistinta de tarefas, ou como na divisão da equipe de novos produtos em grupos concorrentes para o mesmo projeto e, depois discussão de suas vantagens e desvantagens. Outra forma é a “rotação estratégica” de pessoal entre áreas tão díspares como o RH com o marketing, permitindo o entendimento do negócio a partir de várias perspectivas. Deve-se manter um equilíbrio entre a Criação do Conhecimento e o excesso de informação (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

5) Variedade de requisito: a quinta condição baseia-se no princípio de que a diversidade interna de uma organização precisa combinar com a complexidade do ambiente. A variedade de requisitos deve permitir a combinação de informações, que por sua vez deve ser otimizada a todos os membros da organização, percorrendo o menor número de passos. Nonaka e Takeuchi (2008) sugerem a rotação de pessoal, permitindo que os empregados adquiram conhecimento multifuncionais, visando a enfrentar problemas das inesperadas flutuações ambientais.

Além destas condições capacitadoras, existe o planejamento tecnológico, que contribui como um dos fatores para a Criação do Conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001). Para as autoras, por meio do planejamento tecnológico, os sistemas de informação complementam e aprimoram as atividades de gerenciamento do conhecimento. Para isso, é necessária a formulação de uma estratégia e a análise do papel da Tecnologia da Informação (TI) na facilitação do gerenciamento do conhecimento.

Os sistemas de gerenciamento de conhecimento podem melhorar a integração, proporcionar uma oportunidade para ampliar o alcance da provisão de conhecimento e

acessibilidade das diretrizes organizacionais, além das linhas de comunicação formais baseadas na Tecnologia da Informação (ALAVI; LEIDNER, 2001; TUOMI, 1999). Alavi e Leidner (2001) explicam que é improvável que os indivíduos encontrem novos conhecimentos por meio da limitação de suas redes de trabalho bem fechadas. Os indivíduos do mesmo grupo tendem a possuir informações e conhecimento semelhantes, para isso, as autoras sugerem que o processo ideal para novas ideias é expandir a rede de relacionamentos na organização, mesmo sendo com grupos mais fracos (ALAVI; LEIDNER, 2001; REBOUÇAS, 2010).

A tecnologia pode suportar a aplicação do conhecimento, incorporando os procedimentos e regras ligados à cultura organizacional, de modo que os próprios sistemas se tornem exemplos de normas organizacionais. Além disso, outros departamentos ou unidades organizacionais obtêm melhor desempenho acessando o conhecimento de outras unidades com experiências semelhantes (ALAVI; LEIDNER, 2001; CHOO, 2003). Um bom exemplo é a utilização dos sistemas de automação de fluxo de trabalho *Workflow*, que reduzem a necessidade de comunicação e coordenação e permitem um uso mais eficiente das rotinas organizacionais, através do encaminhamento automático de documentos, informações, normas e atividades relacionadas ao trabalho, mostrando as etapas corretas para a sua concretização, o que permite o acompanhamento de todas as atividades que o constituem (ALAVI; LEIDNER, 2001; SCHONS, 2008).

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) possibilitam a gerência e classificação do conhecimento explícito (SOUZA et al., 2011). Segundo os autores, o desafio é apoiar a externalização do conhecimento tácito, extrair conhecimentos dos indivíduos e possibilitar o compartilhamento nos processos de socialização (SOUZA et al., 2011, p. 216). Neste sentido, o conhecimento tácito representa uma maior parcela do capital intelectual contido nas organizações, o que justifica o aumento gradativo do incentivo aos sistemas colaborativos (SOUZA et al., 2011).

Vimos, até agora, os quatro modos de conversão do conhecimento, utilizando o modelo SECI, o local onde ele pode ser criado “*ba*”, tanto no ambiente interno, quanto externo da organização, as cinco condições capacitadoras exigidas no nível organizacional e a utilização da TI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Os autores partem do princípio que uma organização não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual o conhecimento é trocado (Figura 7). Nestas fases da criação é onde o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado nos níveis de grupo dependentes um do outro, interagindo entre si de maneira constante. Em cada fase é criada outra espiral que se inter-relaciona (Figura 9) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Figura 9 - Modelo de cinco fases do processo de Criação do Conhecimento organizacional.

Fonte (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008)

Este processo é definido pelos autores como modelo integrado de cinco fases do processo de Criação do Conhecimento organizacional (Quadro 4).

Quadro 4 – Modelo integrado de cinco fases do processo de Criação do Conhecimento organizacional

Fases da Criação do Conhecimento	Descrição
1 - Compartilhamento do Conhecimento tácito	Surge na socialização, o conhecimento rico e inexplorado que reside nos indivíduos deve ser amplificado na organização.
2 - Criação dos conceitos	Semelhante à externalização, o conhecimento tácito é convertido em explícito, na forma de um novo conceito.
3 - Justificação dos conceitos	Os conceitos são avaliados e, se estão de acordo com as estratégias, objetivos da organização e se vale a pena continuar com o novo conceito.
4 - Construção de um arquétipo	No caso de um produto concreto, a organização pode elaborar um protótipo, no caso de um produto “concreto” ou um mecanismo operacional “abstrato” para o caso de uma ideia inovadora.
5 - Difusão interativa do conhecimento	Nesta última fase estende-se o conhecimento criado para outras áreas e divisões ou até mesmo para o ambiente externo, que inclui os clientes, as empresas afiliadas, as universidades e os distribuidores.

Fonte: adaptado de NONAKA; TAKEUCHI (1997, 2008)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para o desenvolvimento dessas fases estão envolvidos os seguintes aspectos:

1- Compartilhamento do Conhecimento tácito - é necessário um “campo” para que os indivíduos possam dialogar e interagir com os outros, compartilhando experiências. O campo de interação típico é uma equipe auto-organizada, na qual membros de vários departamentos funcionais trabalham juntos para alcançar uma meta comum (NONAKA; TAKEUCHI, 1997);

2 – Criação do Conhecimento: o Compartilhamento do Conhecimento tácito é verbalizado em palavras e frases e, finalmente, cristalizado em conceitos explícitos. Nessa fase, os conceitos são criados cooperativamente por meio do diálogo. As condições capacitadoras citadas anteriormente são amplamente utilizadas. A autonomia ajuda os membros da equipe a desviar seu pensamento livremente; a variedade de requisitos permite enxergar diferentes ângulos e perspectivas para análise de um problema; a flutuação e o caos, externo e interno, ajudam os membros a refletir sua forma de pensar; a redundância de informações permite aos integrantes da equipe compreender melhor a linguagem figurativa e cristalizar seu modelo mental compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008);

3 - justificação de conceitos: no início deste trabalho, definimos conhecimento como crença verdadeira justificada (GOLDMAN, 1986; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008). Neste sentido, novos conceitos criados pela equipe ou pelos indivíduos necessitam ser justificados de uma forma mais explícita, semelhante a um processo de filtragem de informações, conceitos ou conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008). Estes conceitos necessitam ser acompanhados a fim de verificar se a intenção organizacional continua intacta e se estes novos conceitos atendem às necessidades da sociedade de forma mais ampla. Os autores acrescentam que uma das principais funções da alta gerência é formular os critérios de justificação de acordo com a intenção organizacional, que é expressa em termos de estratégia ou visão.

4 - construção de um arquétipo: representa algo tangível ou concreto. Para Nonaka e Takeuchi (1997), um arquétipo pode ser considerado um protótipo, no caso do processo de desenvolvimento de um novo produto, serviço ou inovação organizacional, além dos modelos de mecanismos operacionais serem considerados arquétipos. Ele é o resultado da combinação do conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente e os autores fazem uma comparação com a função de um arquiteto que cria um modelo contendo todos os detalhes essenciais para gerenciar um projeto complexo;

5 - difusão interativa do conhecimento: a Criação do Conhecimento é um processo interminável, que se atualiza continuamente, não se encerrando com a conclusão do arquétipo. Este novo modelo passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente. Os autores chamam esse processo interativo em espiral de difusão interativa do conhecimento, ocorrendo tanto no ambiente intra quanto interorganizacional. Para que ocorra a eficácia desta fase, é essencial que exista uma autonomia da unidade organizacional, aplicando livremente em outros lugares, em diferentes níveis, internos e externos. Além disso, a flutuação interna, o frequente rodízio de pessoal, a redundância de

informações e a variedade de requisitos, todo este conjunto de condições capacitadoras, facilita a Criação do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Nonaka e Toyama (2008) acrescentam que, nesta espiral, que se desenvolve nos quatro modos de conversão, o conhecimento não é criado no vácuo e necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para tornar-se conhecimento. Os autores acrescentam que diferentes filósofos defenderam a importância do lugar na cognição e na ação humana e propõem uma nova visão:

Platão chamou um lugar para a gênese da existência de *Chora*. Aristóteles chamou o lugar para uma coisa existir fisicamente de *Topos*. Heidegger chamou o lugar para a existência humana de *Ort*. Partindo do conceito originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1921, 1970), definimos “*ba*” (que significa grosseiramente “lugar”) como um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 99).

Mais especificamente, o *ba* é o tempo e o espaço fenomenológico quando e onde o conhecimento emerge, como uma “corrente de significado” (BOHM, 2005). Os participantes do *ba* trazem seus próprios contextos e, por meio das interações e compartilhamento com os outros e com o ambiente, mudam os contextos do *ba*, dos participantes e do ambiente (Figura 10). O *ba* é uma forma de organizar a criação de significados, não um modo de organização, como a hierarquia ou a rede, e é onde a informação é interpretada para tornar-se conhecimento (ICHIJO, 2008; ISHIKURA, 2008; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA, 2008).

Figura 10 - Espaço físico, virtual e mental - para encorajar a conversão do conhecimento.

Fonte: (NONAKA; TOYAMA, 2008)

O *ba* não se limita a uma única pessoa ou organização (Figura 11), mas pode ser criado através dos limites das organizações, dentro de uma relação interorganizacional, entre duas empresas ou um grupo de empresas, como uma aliança com um concorrente, ou com uma

relação recíproca com clientes, universidades, comunidades locais ou com o governo (AHMADJIAN, 2008; NONAKA; TOYAMA, 2008).

Figura 11 - Organização como configuração orgânica do *Ba*.

Fonte: (NONAKA; TOYAMA, 2008)

Um exemplo para construção do conhecimento citado por Nonaka e Toyama (2008) é da empresa japonesa *Seven-Eleven*, que cria um contínuo sistema de aprendizado por meio das lojas que são consideradas como *bas*, visando às constantes mudanças das necessidades de seus clientes:

1. A empresa fornece treinamento no ambiente da loja para seus funcionários.
2. O acúmulo das experiências dos funcionários está no constante ciclo de rotina das suas funções.
3. Conhecido como “*burabura shain*”, trata-se da socialização dos funcionários com os clientes, visando a adquirir conhecimentos de campo (NONAKA; TOYAMA, 2008).

O conhecimento tácito sobre os clientes é convertido em conhecimento explícito na forma de “hipóteses”, por meio do diálogo com os outros e sobre as necessidades do mercado (NONAKA; TOYAMA, 2008). Outra ferramenta utilizada pela *Seven-Eleven* para facilitar a construção das hipóteses é o uso dos conselheiros de campo, que relatam o conhecimento construído nas lojas aos administradores de sua zona, que o divulgam para os outros conselheiros de campo. Os problemas encontrados e as histórias de sucesso são compartilhados com a alta administração e outros administradores regionais. Apesar do custo de manutenção deste *ba* não ser baixo, Toshio Suzuiki, o principal executivo do sistema, destaca a importância da interação face a face (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA, 2008).

Ahmadjian (2008) resgata o conceito de *ba* e da espiral do conhecimento, desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), no sentido da criação de um conhecimento interorganizacional (Figura 12).

Figura 12 - Espiral do conhecimento.

Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 2008)

Para Ahmadjian (2008, p. 203), as organizações precisam encontrar “maneiras para criar o mesmo tipo de *ba* entre as empresas”, levando em conta que a troca e o compartilhamento de conhecimento entre organizações envolve fatores como o número de empresas que colaboram para a Criação do Conhecimento, os vínculos de ligação entre elas e a duração dos relacionamentos.

Com relação aos fatores de sucesso no Compartilhamento de Conhecimento (CC), Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014) afirmam que o compartilhamento pode ser definido como um meio e um processo no qual indivíduos e grupos comunicam conhecimento inconscientemente ou deliberadamente em benefício mútuo. Para os autores, um dos benefícios desse compartilhamento poderia ser a criação de riqueza por parte de quem o provê e a solução de problemas para quem o recebe, sendo que, em termos organizacionais, as estratégias de compartilhamento são determinantes para o sucesso da organização. Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014, p. 248) ainda consideram que:

o processo de compartilhamento de conhecimento geralmente começa no nível individual e se expande para o grupo e o nível organizacional, facilitando o intercâmbio de experiências de trabalho, *know-how* técnico e *insights* individuais
Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014, p. 248).

Na rede de conhecimentos, podemos dizer que o gestor é um construtor de encadeamentos, gerando significados para sua equipe de trabalho, logo, estes significados

devem ser compreendidos como sendo as relações estabelecidas entre os envolvidos no compartilhamento das ideias, valorizando as relações percebidas que estão enraizadas no contexto cultural da organização, estando em permanente estado de atualização. Machado (2006) (Figura 13) descreve a rede de significados em três características:

1) Acentrismo; considera que a rede de significados não tem centro ou o centro pode estar em toda parte, o que equivale a afirmar a inexistência de um centro absoluto, cabendo a nós, em função dos interesses, eleger centros diretamente associados às circunstâncias que nos regulam.

2) Metamorfose: uma característica importante das redes de significados é o fato delas estarem em permanente estado de atualização. Relações são abandonadas ou incorporadas à rede, ou seja, a construção do conhecimento nunca é definitiva (MACHADO, 2006, 2009; NONAKA; TOYAMA, 2008):

Construir o conhecimento seria, pois, como construir uma grande rede de significações, em que “nós” seriam os conceitos, as noções, as ideias, em outras palavras, os significados; e os fios que compõem os nós seriam as relações que estabelecemos entre algo em que concentramos nossa atenção e as demais ideias, noções ou conceitos. Tais relações condensam-se em feixes, que, por sua vez, articulam-se em uma grande rede (MACHADO, 2009, p. 62).

3) Heterogeneidade: as redes são heterogêneas, no sentido de que envolvem relações pertencentes a múltiplos conteúdos.

Figura 13 - Rede de significados

Fonte: MACHADO, (2009, p. 62).

Os três itens descritos acima na rede de significados se relacionam com o conceito utilizado por Takeuchi e Nonaka (2008) para descrever o raciocínio dialético. Para os autores, a dialética é uma forma de raciocínio que remonta à antiga Grécia e enfatiza duas

características, que podem ser adaptadas aos dias atuais. A primeira é a ênfase na mudança, que se refere ao processo e ao movimento e se aproxima da metamorfose. A segunda é a ênfase nos opostos, o ambiente do conhecimento é heterogêneo. A mudança ocorre por meio do conflito e da oposição, de acordo com o raciocínio dialético. Este é o principal guia para identificar o que está acontecendo e o que provavelmente acontecerá em função das contradições ou das situações:

O ponto inicial do movimento dialético é a *tese* (T_a na Figura 14). O próximo estágio é para que essa tese mostre-se inadequada ou inconsistente. É a oposição ou a negação do primeiro estágio e, portanto, é conhecida como *antítese* (T_b). O segundo estágio, então, também demonstra ser inadequado ou inconsistente. Assim, resulta um terceiro estágio, conhecido como *síntese* (T_c). É neste estágio que a tese e a *antítese* prévias reconciliam-se e transcendem (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 21).

Com o tempo, a *síntese* tornar-se-á unilateral e servirá então como tese para um novo movimento dialético. Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), o processo dinâmico no qual a organização cria, mantém e explora o conhecimento é muito similar ao padrão dialético apresentado na Figura 14. A essência da Criação do Conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses.

A *tese* (T_a) representa o ponto inicial, o próximo passo representa a oposição ou a negação do estágio inicial, conhecida como *antítese* (T_b). Este novo estágio também pode ser considerado inadequado ou inconsistente, quando isso ocorre, resulta no terceiro estágio, conhecido como *síntese* (T_c). Neste momento, a *tese* e a *antítese* reconciliam-se. Por ser um processo dinâmico, com o tempo, a *síntese* se torna uma *tese* para um novo movimento dialético (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 14 - Espiral da tese-antítese-síntese

Fonte: (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 21)

Por fim, conforme mencionado logo no início deste tópico, o tema conhecimento é tão antigo quanto a própria história do homem e vem ganhando força no ambiente organizacional

nas ultimas décadas, por ser reconhecido como fonte valiosa de vantagem competitiva (COSTA; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009; DIHL et al., 2010; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Observamos que o conhecimento surge da síntese das contradições, e não do encontro de um equilíbrio ideal entre as contradições (CERANTOLA, 2016; NONAKA; TOYAMA, 2008).

Chama a atenção o fato de não existir um único lugar absoluto capaz de criar e compartilhar conhecimento, neste caso, este lugar pode estar em toda parte, o que equivale a afirmar a sua inexistência específica (MACHADO, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 2008), ou seja, podemos tomar emprestado a frase da praça do relógio na Universidade de São Paulo, que diz “No universo da cultura, o centro está em toda parte” Reale (1994), e mudarmos para “no universo do conhecimento, o centro está em toda parte”.

Neste sentido, e em busca de uma resposta para o objetivo de nossa pesquisa, como é criado e compartilhado o conhecimento nas organizações esportivas? Este será o tema do próximo tópico.

2.4 Criação e Compartilhamento do Conhecimento no esporte e nas organizações esportivas

O tema Conhecimento no esporte foi citado em 1999 pelo Comitê Olímpico Internacional (COI), a primeira organização esportiva preocupada em transferir conhecimentos dos eventos promovidos, como os Jogos Olímpicos. Essa transferência foi feita para uma próxima edição, por meio do uso de um programa formal de Gestão do Conhecimento do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de Sydney de 2000 (SOCOG) (FLYVBJERG; BUDZIER; STEWART, 2016; HALBWIRTH; TOOHEY, 2001; PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014; PHILIPS; DUNCOMBE, 2016). No entanto, este projeto não se iniciou como um projeto de gerenciamento de conhecimento, mas sim como um projeto de gerenciamento de informações, com o objetivo de gerar um legado (HALBWIRTH; TOOHEY, 2001; PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014; PHILIPS; DUNCOMBE, 2016).

O objetivo do Programa de Gerenciamento de Conhecimento dos Jogos Olímpicos é, em primeiro lugar, oferecer uma plataforma de conhecimentos e serviços relevantes, a que os anfitriões dos Jogos podem recorrer e, em segundo lugar, possibilitar que as pessoas que serão responsáveis pelos futuros jogos participem como formandos e observadores em anteriores (FLYVBJERG; BUDZIER; STEWART, 2016).

O COI constatou que a Criação e a Transferência do Conhecimento é mais efetiva entre cidades hospedeiras e poderia ser uma forma de combater a síndrome do “eterno iniciante” (FLYVBJERG; BUDZIER; STEWART, 2016). Além disso, Halbwirth e Toohey (2001) acrescentam que o COI reconhece a importância da Criação do Conhecimento concretizando-o como um bem capital.

Por outro lado, Schenk et al. (2015) identificaram que, em eventos de menor porte, o resultado não foi o mesmo. Estes autores pesquisaram sobre a evolução dos processos de gerenciamento e Transferência do Conhecimento em eventos internacionais domésticos e de nível inferior aos Jogos Olímpicos (Jogos de Verão do Ontário 2012, Jogos do Canadá 2013 Jogos da Commonwealth 2014 e Jogos Pan-Americanos 2015) e verificaram que tais capacidades/processos de Transferência do Conhecimento não existem necessariamente para esses eventos, bem como para grupos de partes interessadas, entre eles as cidades, governos anfitriões, patrocinadores e Comitês Olímpicos Nacionais, com destaque para o fato de que a vida útil do comitê organizador pode influenciar a eficácia do processo Transferência do Conhecimento.

Em paralelo, em 2001, formou-se no Japão um departamento de informação esportiva que deu ênfase à construção de redes e acumulação de conhecimento, envolvendo organizações esportivas locais, regionais e nacionais e organizações de investigação acadêmica e internacionais por meio de uma rede de comunicação (HOULIHAN, 2005; “The JOC Activities 2016”, 2016). Este departamento objetiva fornecer não apenas avaliações da competitividade japonesa, mas também detalhes dos diferentes modelos de identificação de talentos adotados em outros municípios e países (HOULIHAN, 2005; “The JOC Activities 2016”, 2016).

No que se refere à competitividade do esporte de alto rendimento em nível global, De Bosscher et al. (2008) e Houlihan e Green (2008) afirmam que a sistematização da estrutura organizacional de diferentes países reflete-se em bons resultados esportivos internacionais. Esses autores consideram a suposição de que os países produzem conhecimento, aprendem uns com os outros e que um processo de aprendizagem e transferência de políticas está em operação.

Nas últimas décadas, as pesquisas realizadas têm tratado o tema conhecimento como Gestão do Conhecimento no esporte ou inovação no esporte. Em avaliação sobre o tema, Misener e Doherty (2013) consideram que há estudos sobre o relacionamento interorganizacional e a geração do conhecimento nas organizações esportivas (PHILIPS; DUNCOMBE, 2016; RAZAGHI, 2014; RAZAGHI et al., 2013; SCHENK et al., 2015;

SCHULTZE; LEIDNER, 2002). Já Wemmer, Emrich e Koenigstorfer (2016) identificaram que a inovação em clubes esportivos sem fins lucrativos recebeu uma maior atenção dos estudiosos da Gestão do Esporte nos últimos anos (HOEBER et al., 2015; HOEBER; HOEBER, 2012; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016; WEMMER; KOENIGSTORFER, 2016; WINAND et al., 2014).

Por fim, Schenk et al. (2015) concluíram que os temas Gestão do Conhecimento e Criação do Conhecimento possuem impactos e efeitos positivos no campo dos negócios e de gerenciamento, mas são pouco difundidos no esporte.

Se considerarmos os atributos da organização definidos por Chelladurai (2014) – Identidade, Instrumentalidade, Atividade, Membros e/ou funcionários, Limites claros, Permanência, Divisão do Trabalho, Hierarquia e Regras e procedimentos formais – pode-se identificar que, em pelo menos quatro deles, o conhecimento está relacionado ao processo gerencial de uma organização esportiva.

Quanto à Instrumentalidade, relativa aos objetivos alcançados pela organização serem por meio de seus membros e não individualmente, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que ela pode ser alcançada por meio da rotação de pessoal, permitindo que os membros adquiram conhecimento multifuncionais, visando a enfrentar problemas das inesperadas flutuações ambientais.

No que se refere aos Membros e / ou funcionários, Girginov (2008) considera que os mesmos devem possuir habilidades para tomadas de decisões, que envolvem o conhecimento organizacional, considerando as capacidades de aprendizagem pessoal e interorganizacional, planejamento e comunicação.

No âmbito da Divisão do trabalho, Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que existem várias maneiras de criar conhecimento dentro da organização, como a adoção da prática de diferentes departamentos funcionais trabalharem juntos e, depois, discutir suas vantagens e desvantagens.

As Regras e procedimentos formais são considerados por Nonaka e Takeuchi (1997) como parte da difusão interativa do conhecimento. Para os autores, trata-se de um processo interminável, que se atualiza continuamente, não se encerrando com a conclusão do projeto. Esse processo interativo em espiral de difusão interativa do conhecimento ocorre tanto no ambiente intra quanto interorganizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Alguns desses aspectos têm sido tratados na literatura. No âmbito das organizações esportivas, Jorge e Valentim (2016) constataram que, no ambiente interno, a falta de continuidade dos trabalhos desenvolvidos nos clubes por pessoas chaves, como treinadores e

membros da diretoria, interfere na Criação do Conhecimento. Para os autores, isso ocorre em função destas pessoas realizarem suas atividades por um tempo limitado de tempo. Quando elas se desligam da organização, os modelos e métodos são normalmente descartados e novos são aplicados pelos indivíduos que passam a ocupar os referidos cargos. Assim, nos fluxos informais de informação do clube, trafegam um grande número de informações sem registros, que acabam se perdendo.

Já Arantes e Bastos (2018), ao analisarem a Gestão do Conhecimento em 28 federações olímpicas do Estado de São Paulo, por meio dos seus sites oficiais, no período de 25 de setembro de 2017 a 15 de outubro de 2017, identificaram que 4 federações não possuem sites oficiais, (Federações de Arco e Flecha, Luta Olímpica, Pentatlo-Moderno e Remo), embora utilizem páginas de redes sociais como páginas oficiais das federações. Os conhecimentos identificados nas opções de menu dos respectivos sites oficiais foram classificados e analisados segundo os quatro Modos de Conversão do Modelo SECI: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Quanto ao modo Socialização (compartilhamento de conhecimento tácito a partir de uma experiência direta), foi identificada ação da Federação de Judô (treinamento de campo para atletas) (ARANTES; BASTOS, 2018).

Em relação ao modo Externalização (articulação do Compartilhamento do Conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão), foram identificadas ações de quatro federações: Atletismo (Entrevistas e fóruns); Futebol (Reunião técnica sobre orientações gerais e procedimentos dos árbitros); Judô (Seminários Estaduais para árbitros e técnicos) e *Volleyball* (Curso de reciclagem árbitros e treinadores). Entende-se que as entrevistas, fóruns, reuniões técnicas e cursos de reciclagem foram realizados para o público interno das federações, caracterizando a criação de conhecimento pela transmissão do conhecimento tácito para o explícito (ARANTES; BASTOS, 2018; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

As ações referentes ao modo Combinação (disseminação do conhecimento adquirido entre os membros da organização) prevalecem nas ações das federações na Tabela 1:

Tabela 1 - Ações das federações utilizando o modo Combinação.	
Ações das federações	%
divulgam os regulamentos/manuais e calendário de torneios	75%
utilizam canais de vídeos	67%
divulgam a relação dos seus clubes e academias filiados	58%
divulgam os resultados das competições	54%

Fonte: Adaptado de (ARANTES; BASTOS, 2018)

Por outro lado, chama a atenção, neste aspecto, que algumas federações foram as únicas na realização de certas ações divulgadas em seus sites (Quadro 5).

Quadro 5 - Ações de exclusividade de algumas federações no modo Combinação.

Federação	Ação
Federação Paulista de Judô	realização de <i>workshops</i> , manuais do Tribunal de Justiça Desportiva-TJD e reciclagem do quadro de árbitros
Federação Paulista de Tiro Esportivo	possui um regimento interno
Federação Paulista de Hipismo	Mídia Kit para a imprensa
Federação Paulista de Golfe	Metodologia de ensino da modalidade

Fonte: Adaptado de (ARANTES; BASTOS, 2018)

Arantes e Bastos (2018) observaram que a relação dos atletas registrados e regras da modalidade são apresentadas somente por 38% das federações pesquisadas. Dados estatísticos sobre as modalidades são pouco explorados ou divulgados, sendo identificados no *Basketball*, Futebol e Judô. Em comum, as redes sociais (RS) fazem parte das federações, que utilizam destes meios de comunicação gratuito com seu público externo e interno, com exceção da Federação Paulista de Tênis de Mesa, não tendo sido identificada a utilização das RS (ARANTES; BASTOS, 2018).

O quarto modo, o da Internalização (aprender e adquirir conhecimento tácito novo na prática), aparece nas ações relacionadas à gestão das federações: 1) Atletismo (Mapa Estratégico); 2) Badminton (Balanço); 3) Esgrima (Demonstrativo de resultados); 4) Futebol (Boletim financeiro dos jogos); 5) Handebol (Balanço); 6) Hipismo (Balanço); 7) Natação (Boletins TJD e demonstrativo financeiro); 8) Vela (Dados financeiros). Observa-se que, nas oito federações citadas, a área financeira e contábil possui posição de destaque, seguida da área administrativa e jurídica. Entretanto, Arantes e Bastos (2018) constataram que os dados financeiros de algumas federações estão desatualizados.

Observou-se que todos os sites das federações estudadas são no idioma Português, o que inviabiliza uma aproximação com organizações e consumidores estrangeiros (ARANTES; BASTOS, 2018). Os autores acrescentam que chamam a atenção algumas ações que dificultam a compreensão de como se pratica a modalidade: o fato de somente 38% das federações disponibilizarem as regras dos jogos, 54% das federações disponibilizarem os resultados, assim como somente uma federação fornecer uma metodologia de ensino da modalidade (ARANTES; BASTOS, 2018).

O impacto e os efeitos da Gestão do Conhecimento não são uma preocupação exclusiva dos pesquisadores. Outros autores demonstraram interesse a respeito do tema

Gestão do Conhecimento e Criação do Conhecimento no âmbito esportivo. Girginov, Toohey e Willem (2016) desenvolveram uma seção temática, que descreve a preocupação de Bill Gerrard ¹, em seu discurso de abertura na Conferência da Associação Europeia de Gestão do Esporte, em Dublin, em setembro de 2015. Segundo os autores, Gerrard enfatizou o papel do desenvolvimento e da Criação do Conhecimento como parte integrante da gestão das organizações esportivas.

No âmbito da Gestão do Esporte, é cada vez mais claro que as organizações esportivas se deparam com questões que exigem abordagens inovadoras para resolver problemas e para a tomada de decisões, exigindo conhecimento especializado em múltiplos níveis de experiência em liderança, de diferentes colaboradores dentro das organizações ou de grupos fora da hierarquia tradicional (SCOTT, 2014).

As considerações de Scott (2014) também foram feitas por Girginov (2008), ao evidenciar a relação entre o desenvolvimento esportivo, as principais funções de gestão e as competências essenciais necessárias aos gestores esportivos para tomadas de decisões, que envolvem o conhecimento organizacional (Quadro 6).

Quadro 6 - Relação entre desenvolvimento esportivo, funções gerenciais e habilidades gerenciais

Desenvolvimento do Esporte	Principais funções de gestão	Competências essenciais exigidas
Visão (Gestão para)	Estabelecimento de políticas, elaboração de instrumentos e estruturas, coordenação entre administradores, gestão de relações interorganizacionais.	Negociação e corretagem, análise de políticas, angariação de fundos, convergência, aprendizagem interorganizacional.
Mudança (Gestão em)	Mudança de enquadramento em nível social, comunitário e individual, estratégias de mudança de engenharia, desenvolvimento de políticas e programas práticos, gestão de recursos a partir de múltiplas fontes.	Psicologia pessoal e social, planejamento e previsão, comunicação pessoal e de massa, elaboração de subsídios, desenvolvimento de bases de dados (TI).
Prática (Gerenciamento de)	Planejamento dos resultados de várias intervenções, capacitação, capacitação pessoal e comunitária, gerenciamento operacional, monitoramento e avaliação de intervenções.	Observação, pesquisa e redação, aprendizado pessoal e organizacional, comunicação individual e de grupo, planejamento e entrega de sessões esportivas, gestão de conflitos e financeira.

Fonte: adaptado de (GIRGINOV, 2008).

As principais funções de gestão e as competências exigidas compõem as necessidades do desenvolvimento do esporte, que está presente em diferentes culturas, comunidades,

¹ O Dr. Bill Gerrard é Professor de Negócios e Gestão no Esporte na Universidade de Leeds. Trabalha no AZ Alkmaar futebol holandês.

nações e países, por vezes com mais destaque; em outras situações, nem ao menos ela é conhecida, mas na realidade do esporte mundial, gerir com eficiência e eficácia organizações e instituições esportivas deixou de ser necessário, passando a ser obrigação (BASTOS; MAZZEI, 2012).

A gestão e a Transferência do Conhecimento ocorrem através do relacionamento das organizações em forma de redes ou alianças estratégicas. Slack e Parent (2006) apontam que pequenas organizações esportivas utilizavam alianças estratégicas, nas quais o conhecimento está envolvido, como uma solução para alcançar seus objetivos comuns ou objetivos individuais, solução que seria praticamente impossível de realizar individualmente.

Esta situação é confirmada por Babiak (2007), ao descrever a reciprocidade. A autora destaca que, em contraste com a suposição de que a escassez de recursos induzirá a concorrência, os motivos de reciprocidade sugerem o contrário: a escassez de recursos estimula a cooperação.

Segundo Slack e Parent (2006), uma aliança estratégica é baseada no aprendizado organizacional e trata-se, normalmente, de uma parceria entre duas organizações formadas em resposta a uma oportunidade essencial ou uma ameaça no ambiente.

Isso permite que clubes esportivos sem fins lucrativos troquem experiências com várias fontes de conhecimento externo (BABIAK; THIBAUT, 2009; QUATMAN; CHELLADURAI, 2008; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016). Além disso, os clubes esportivos são, por padrão, "abertos", estando conectados a várias organizações, como federações esportivas e entidades governamentais. Os autores chamam atenção a esse aspecto, ao lembrar que uma das características do esporte é a realização de campeonatos que só podem ocorrer se houver atletas inscritos. Desta maneira, por uma condição estratégica, é necessário que os clubes cooperem entre si, ou seja, definam essa relação como uma "coopetição": "competição + cooperação".

Segundo Wemmer, Emrich e Koenigstorfer (2016), a "coopetição" utiliza uma lógica de integração do conhecimento (clubes concorrentes) sobre segmentos de mercado relevante, melhorando o desempenho organizacional. Para os autores, os clubes capazes de integrar o conhecimento externo dos clubes concorrentes podem melhorar seus resultados competitivos, aumentar a qualidade dos serviços oferecidos aos sócios, estabilidade financeira e capacidade de reagir a circunstâncias conjunturais. Os procedimentos sugeridos são: reuniões dentro e entre setores, com o propósito de trocar conhecimento (por exemplo, conferências e reuniões comunitárias); compartilhar funcionários com alta especialização e voluntários com outras áreas do clube também pode aumentar a probabilidade de troca de conhecimento; consultar

vários clubes esportivos, em vez de apenas um clube (WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016).

Vale destacar que, além disso, os clubes esportivos podem usar serviços fornecidos pelas federações esportivas como um “guarda-chuva”, no sentido de se relacionar com profissionais e parceiros externos (BABIÁK; THIBAUT, 2009; QUATMAN; CHELLADURAI, 2008; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016).

Em termos internos das organizações, o exemplo do cenário descrito por Babiak e Thibault (2009) e por Wemmer, Emrich e Koenigstorfer (2016) pode ser identificado no mercado corporativo, também no âmbito interno das organizações, conforme afirma Rebouças (2010), ao abordar a importância do ambiente de redes internas:

Houve empregados que desenharam ilhas, nas quais cada departamento se isola das outras equipes [...] competem umas com as outras. Entre as ilhas, desenharam jacarés, que estão ali, esperando que uns ou outros sejam jogados fora (REBOUÇAS, 2010, p. 197–98).

Babiak (2007) destaca que é importante se concentrar no lado das pessoas da equação e que muitas alianças não conseguem atender às expectativas, devido a falta de atenção dada à compreensão e ao fortalecimento das estreitas relações de trabalho e conexões interpessoais que unem as organizações parceiras. A autora considera que as teorias econômicas e estratégicas do intercâmbio, muitas vezes, ignoram o papel das pessoas e a sua importância na formação, gerenciamento e avaliação das redes interorganizacionais. A aplicação desta situação apresentada por Rebouças (2010) se dá a partir da investigação do ambiente interno e externo das organizações esportivas, como aspecto relevante para a estratégia e para a governança do esporte, com o intuito de melhorar a competitividade setorial para organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Nesse sentido, Kunsch (2016, p. 38) afirma que “os resultados desse processo podem se converter em contribuições relevantes para a construção do conhecimento, de forma a proporcionar benefícios para a prática de gestão”.

Dessa forma, as organizações esportivas devem ser vistas sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar. A justificativa destas alianças são confirmadas ao analisarmos os resultados de pesquisas sobre a estrutura organizacional das federações esportivas brasileiras. Carelli et al. (2016) identificaram que, nas federações olímpicas do Estado de Minas Gerais, o tempo de dedicação semanal de 62,5% dos presidentes é, na maioria, de até 20 horas semanais e, conforme mencionado no capítulo 2.1, assim como os demais dirigentes destas federações, eles são gestores voluntários que, em geral, não recebem remuneração para o exercício do cargo. No Estado de Pernambuco, a infraestrutura das

federações desportivas olímpicas é apontada pela maioria dos gestores como deficitária, em função de não existirem instalações desportivas próprias para as atividades, que são, na maioria dos casos, alugadas ou concedidas; assim como falta de material necessário para o funcionamento da federação que, na maioria, é cedido pelas confederações (et. al., 2010).

A formação dos gestores também pode ser apontada como justifica para a realização das alianças. Zanatta, de Freitas, Carelli e da Costa (2018), em revisão sistemática sobre o tema, identificaram a graduação Educação Física como sendo o principal curso dos gestores esportivos, mas existem profissionais atuando com formação em outras áreas, como, por exemplo, Administração, Fisioterapia, Design, Engenharia, Psicologia, Agronomia e Pedagogia.

Conforme exposto por Girginov (2008), há a necessidade do gestor basear-se em conhecimentos multidisciplinares, aprendizagem interorganizacional, comunicação pessoal e entre grupos, entretanto é indispensável uma formação específica em Gestão do Esporte (BASTOS; MAZZEI, 2012; CHELLADURAI, 1987; MATTAR, 2012; PIRES; LOPES, 2001; PITTS, 2001).

A aprendizagem organizacional é a característica-chave que diferencia as alianças estratégicas de outras estratégias cooperativas (SLACK; PARENT, 2006). Misener e Doherty (2013) corroboram tal definição ao considerar que engajar-se em relacionamentos com outras organizações é uma maneira para as organizações desportivas comunitárias sem fins lucrativos (ODCs) adquirirem os recursos, conhecimentos e outros benefícios sociais necessários, ao mesmo tempo em que alcançam importantes objetivos públicos e constroem a coesão da comunidade.

Alianças estratégicas bem-sucedidas são baseadas em equipe organizacional e em confiança. A confiança é a base para haver aprendizado organizacional mútuo, gerando uma dependência entre os envolvidos (BARRINGER; HARRISON, 2000; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Para Child, Faulkner e Tallman (2005) é a tentativa das organizações de realizar seus objetivos através da cooperação com outras organizações, em vez de competir com elas.

Esta relação interorganizacional também pode ser estabelecida entre a escola, o clube e o poder público, quer no plano do desenvolvimento da prática do esporte de competição, quer no plano da recreação formal e informal (SARMENTO; BASTOS; LUGUETTI, 2012).

A comunicação interorganizacional entre entidades esportivas e setor público passou a fazer parte do planejamento estratégico destas entidades, assim como a transformação da informação gerada em conhecimento, contribuindo com o desenvolvimento epistemológico

do sistema de gestão (CHELLADURAI, 2014; HOULIHAN, 2005; HOULIHAN; GREEN, 2008; RODRIGUES et al., 2011). Além disso, Ahmadjian (2008), ao abordar a Criação do Conhecimento interorganizacional, destaca que a Criação do Conhecimento ocorre não apenas dentro das empresas, mas também a partir dos relacionamentos entre empresas diferentes.

Neste sentido, as organizações esportivas aderem a uma rede por várias razões, entre elas econômicas e estratégicas (CHELLADURAI, 2014; PARK, 1996). A capacidade interna e a colaboração externa não são substitutas umas das outras, mas complementares (BABIAC, 2007; CHELLADURAI, 2014; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Isso sugere que as organizações podem aumentar sua competência de comunicação, transferindo seletivamente para seus próprios sistemas conhecimentos e habilidades relacionadas à comunicação que aprendem com as suas relações interorganizacionais (JABLIN; SIAS, 2001).

As redes interorganizacionais criam um maior acesso aos recursos para as organizações esportivas membros, por meio dos intercâmbios interorganizacionais, gerando credibilidade, além de auxiliar no aumento do desempenho financeiro (CHELLADURAI, 2014; HUMAN; PROVAN, 1997). Além disso, espera-se que uma rede interorganizacional:

- a) Estimule os processos inovadores, a aprendizagem e a Transferência do Conhecimento técnico (GOES; PARK, 1997; KRAATZ, 1998).
- b) Economize nos custos de aprendizado e compartilhamento das informações (PARK, 1996).
- c) Ajude as empresas a reduzir a "variedade" e as incertezas nas transações (PARK, 1996).

A temática criação de alianças ou redes interorganizacionais, contendo Criação do Conhecimento e Criação do Conhecimento em organizações esportivas, despertaram o interesse de Arantes e Bastos (2017), que realizaram uma revisão das publicações disponíveis nos portais CAPES e Google Acadêmico até o mês de junho de 2017. Dos 286 trabalhos obtidos, 12 foram selecionados para leitura: os que abordavam pelo menos um dos temas sobre Gestão do Conhecimento; Criação do Conhecimento; ou Criação do Conhecimento, em entidades esportivas em ambiente de redes interorganizacionais, sendo 11 artigos e 1 Master Tesis. Em termos cronológicos, o primeiro trabalho sobre a temática foi publicado há mais de uma década por Babiak (2007). No ano seguinte, identificou-se mais um artigo e um maior número de trabalhos passa a ser produzido a partir de 2013, com 50% deles publicados entre 2016 e 2017, demonstrando que o estudo dessa temática é recentíssimo no âmbito da Gestão do Esporte. No entanto, não foi identificado nenhum trabalho publicado no Brasil sobre o

assunto. Os autores identificaram uma diversificação em relação ao objeto de estudo em diferentes setores (Quadro 7).

Quadro 7 - Objeto de estudo das pesquisas.

ORGANIZAÇÕES/EVENTOS	QUANTIDADE
Associações esportivas	2
Clubes	2
Outras organizações não-governamentais	3
Eventos	3
Redes e clusters interorganizacionais	2

Fonte: (ARANTES; BASTOS, 2017b)

Por se tratar de artigos sobre a temática das relações interorganizacionais, em determinados trabalhos são citados diferentes segmentos de atuação:

- **Associação Nacional:** Babiak (2007) conclui que, para as organizações colaboradoras no Rugby, os determinantes da legitimidade, estabilidade, reciprocidade e eficiência prevaleceram como motivos importantes para a formação de relacionamentos. Meiklejohn, Dickson e Ferkins (2016) identificaram que as Associações Provincianas de Rugby entendem que o conhecimento e o lobby político são recursos escassos e, desta maneira, se juntam para ganhar força, com o objetivo de oferecer um “pacote” para alcançarem resultados específicos. Os resultados dos dois trabalhos corroboram que as relações interorganizacionais, tanto com setor público, quanto com o privado, e entre entidades não governamentais sem fins lucrativos dentro de um ambiente de redes, são benéficas, podendo alcançar resultados que seriam impossíveis de conquistar isoladamente, conforme apontado por (BABIAC; THIBAUT, 2009; SLACK; PARENT, 2006).

- **Clubes:** Vreuls (2013) identificou que, na estrutura dos serviços prestados aos clubes pela KNVN Expertise², não existe uma estratégia para o gerenciamento do conhecimento e seu compartilhamento é informal. Apesar disso, as relações interorganizacionais e a Transferência do Conhecimento entre clubes são positivas. O autor acrescenta que, visando a atender a todos os clubes, a KNVB Expertise deve assumir um papel de consultor e várias estratégias devem ser desenvolvidas. Atualmente, somente os grandes clubes possuem estrutura para absorver as informações recebidas, o que não ocorre com os clubes da série E e F, por falta de recursos humanos. Wemmer, Emrich e Koenigstorfer (2016) identificaram uma escassez de pesquisas sobre o tema inovação em clubes esportivos e concluem que o estudo fornece evidências indicativas de que a “coopetição” (“competição + cooperação”) aumenta o desempenho organizacional de clubes desportivos sem fins lucrativos, através do uso de

² KNVB Expertise - *Centrum Voor Onderzoek & Kennismanagement Betaald Voetbal* “Centro de Pesquisa e Gestão do Conhecimento Futebol Profissional” da federação de Futebol dos Países Baixos.

conhecimento externo com o interno na implementação de inovação. Os dois trabalhos demonstram que a geração do conhecimento e Transferência do Conhecimento são resultados de uma pré-disposição dos envolvidos estarem abertos para troca de experiências com o ambiente interno e externo.

• **Eventos:** Os três trabalhos relativos a eventos apresentaram conclusões semelhantes, ao identificarem que o processo de Transferência do Conhecimento e aprendizado deve ser contínuo (ANDERSEN; VIDAR HANSTAD, 2013; PHILIPS; DUNCOMBE, 2016; SCHENK et al., 2015). Os autores concluem ainda que o conhecimento nas entidades organizadoras de eventos não é apenas uma capacidade cognitiva; está inserido em repertórios individuais de ação, relações sociais, rotinas organizacionais e cultura.

Segundo Philips e Duncombe (2016) o conhecimento gerado nos eventos compreendem os serviços, experiências pessoais e informações, contendo um programa de observação, workshops, manuais técnicos e outros documentos, vídeos, acesso extranet, questionários para pesquisa e um programa de conscientização intercultural. Philips e Duncombe (2016) concluem mencionando a falta de habilidades para a obtenção, identificação, transferência e adoção de conhecimento, o que influencia diretamente a eficácia do processamento de gerenciamento de conhecimento. Apesar disso, houve o compartilhamento de seus conhecimentos e experiência com representantes dos Jogos Olímpicos de Londres 2012, Sochi 2014, Rio 2016.

• **Outras Organizações não-governamentais (Ongs):** Misener e Doherty (2013) concluem que as relações interorganizacionais nas Organizações Desportivas Comunitárias sem fins lucrativos (ODCs) mudaram, ao permitir melhorias na qualidade e na operação do programa/serviço e no aprimoramento da presença da comunidade. Peachey et al. (2017) reconheceram a importância das parcerias, entretanto, o autor sugere que os gestores de organizações voltadas ao EDP (Esporte para o Desenvolvimento e a Paz) necessitam adquirir um conjunto de habilidades necessárias de gestão, o que seria útil para cultivar e sustentar parcerias. Em comum, os autores identificaram pontos positivos nas relações interorganizacionais, assim como perceberam a importância da capacitação e formação dos gestores, conforme mencionado por Girginov (2008), ao descrever as competências essenciais exigidas do gestor esportivo. Ao mesmo tempo, a pesquisa de Toohey e Beaton (2016), relativa à parceria internacional entre governos e a WADA³ para o desenvolvimento da

³ Agência Mundial Anti-Doping

entidade, identificaram um relacionamento de dependência de recursos e teorias institucionais como estruturas complementares, ao invés de concorrentes.

• **Redes e clusters interorganizacionais:** Gerke et al. (2017), ao analisarem relações interorganizacionais em clusters esportivos (um pólo) de vela em uma cidade da França e outra da Nova Zelândia, concluem que o envolvimento interorganizacional dos clusters traz benefícios, como a oportunidade de acesso a contratos maiores ou financiamento externo, através de licitações coletivas, bem como conhecimentos cruciais que estas organizações não poderiam acessar sozinhas. Já no ambiente acadêmico, Quatman e Chelladurai (2008) descrevem, essencialmente através da coautoria, uma estrutura social subjacente, representada por uma rede de citações. Os autores sugerem que pesquisas futuras podem investigar apresentações de conferências, capítulos de livros editados, livros e conversas sobre pesquisa entre colegas. Em comum entre os dois trabalhos, está a reciprocidade entre os interlocutores.

Podemos verificar o desenvolvimento da Gestão do Esporte como sendo uma construção social, num esforço para se tornar algo novo, por meio de um esforço coletivo. Consiste em estabelecer visões políticas sobre o papel do esporte na sociedade, o que exige do gestor competências essenciais para desempenhar suas funções. Dentre elas, as habilidades de relações intra e interorganizacionais (CHELLADURAI, 2014; GIRGINOV, 2008; HUMAN; PROVAN, 1997).

Halbwirth e Toohey (2001) concluem que as organizações esportivas e os organizadores de eventos, assim como outras empresas, precisam capturar, compartilhar, gerenciar e divulgar seus conhecimentos corporativos com sucesso, para reduzir a incerteza dos resultados. Isto evita que, a cada realização de evento ou novo projeto, a organização tenha que “reinventar a roda”.

Identificamos que, no fluxo informal de informação das organizações esportivas, trafega um grande número de dados sem registros, gerando perdas. Por outro lado, a prática e a pesquisa sobre a criação, compartilhamento e a Gestão do Conhecimento no Esporte é relativamente nova, surgindo no final da década de 1990 e ganhando força nos anos 2000. É necessário que as organizações esportivas reconheçam a relevância desta visão integradora, algo já realizado pelo COI, ao criar o programa de Gestão do Conhecimento nos Jogos Olímpicos (GCJO).

2.5 Modelos de Criação e Compartilhamento do Conhecimento no esporte

Em relação aos modelos de Gestão do Conhecimento, há uma ausência de trabalhos

sobre o tema GC em organização de eventos esportivos, como observado por Ghaffar et al. (2012), ao analisar a pesquisa realizada anteriormente por Heisig (2009), em 160 modelos KM construídos no período de 1995 a 2003. Ghaffar et al. (2012) identificaram sete *frameworks* possíveis, que foram potencialmente aplicáveis às áreas de gerenciamento de eventos esportivos, em termos de processos de negócios e estrutura organizacional, entre eles: (i) KM/BSC Model (AIDERMARK; STERNER, 2003); (ii) European KM Framework (WEBER et.al, 2002); (iii) HA/DR KM framework (DONGSONG; ZHOU; NUNAMAKER, 2002); (iv) KM Network (V. D. SPEK; SPIJKERVET, 2002); (v) KM Systems (LACHER; KOCH, 2000); (vi) KM Support Framework (HAHM; SUBRAMANI, 2001) e (vii) KM SECI Model (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Ghaffar et al. (2012) atualizaram a pesquisa sobre tipos de modelos de GC no período de 2003 a 2011, entre eles, aqueles voltados para organização de eventos esportivos. Identificaram somente o produzido por Schumaker, Solieman e Chen (2010), que resultou no Sports Knowledge Management Framework, tendo como foco a utilização de gerenciamento de base de dados, via análise estatística.

Nesse mesmo trabalho, Schumaker, Solieman e Chen (2010) desenvolveram um modelo de GC para eventos esportivos: “*The Sports Event Management KM framework – SEMKM Framework*”, descrito como um sistema de estrutura GC híbrido, podendo ser aplicado em vários ambientes organizacionais de eventos esportivos. Propõe-se a superar problemas de compartilhamento de conhecimento relacionados com o gerenciamento de eventos esportivos. O modelo se concentra em recursos essenciais de conhecimento, facilitadores de comunicação, atividades de GC, processos de negócios e bancos de dados de conhecimento esportivo.

Uma outra pesquisa, em busca de um modelo adequado de GC em organizações esportivas, foi desenvolvida por (RAZAGHI et al., 2013). Os resultados demonstraram que, para estabelecer a Gestão do Conhecimento em organizações esportivas, é necessário “mudança”. A mudança dentro da organização é efetiva, absorvendo novos conhecimentos por um lado, e administração, por outro lado.

Razachi et al. (2013) sugerem que, para criar um modelo de Gestão do Conhecimento em organizações esportivas é necessário que:

1. As estratégias das organizações estejam alinhadas com a Gestão do Conhecimento;
2. A motivação e o apoio dos gerentes contribuam com o desenvolvimento de GC, assim como apoiem financeiramente;
3. Invista-se em infraestrutura de TI;

4. Estreite-se o relacionamento vertical, criando uma estrutura baseada na liberdade de expressão, tornando o ambiente mais flexível;
5. Haja incentivo à cultura de cooperação e participação entre os funcionários;
6. Desenvolva-se e motive-se aulas de treinamento para Transferência do Conhecimento.

No ano seguinte, Razaghi (2014) avaliou a implementação de GC a partir da perspectiva de funcionários, em instituições públicas de juventude e esporte, na província de Kerman (Irã), usando a teoria da lógica *Fuzzy*⁴. Ao concluir a pesquisa, o autor reforça sua afirmação em considerar a “mudança” como condição de implantação de GC (RAZAGHI, 2014).

Além destes trabalhos, De Bosscher et al. (2015) desenvolveram o *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success* – SPLISS, modelo de análise de governança esportiva, construído com base no estudo comparativo sobre o esporte de alto rendimento em diferentes nações, que determina fatores de sucesso da política esportiva. O SPLISS propõe a avaliação de nove pilares (Figura 15).

⁴ A utilização da lógica *Fuzzy* é abordada por (ZENG; LI, 2014) ao descrevê-la como uma poderosa ferramenta para os sistemas computacionais de tomada de decisão.

Figura 15 - Modelo SPLISS

Fonte: (MEIRA; BASTOS; BOHME, 2012)

Nesse modelo, no que se refere ao suporte oferecido aos técnicos e atletas no cenário internacional, países de diferentes continentes e níveis de excelência foram estudados em relação aos processos de Criação e Compartilhamento do Conhecimento. Identificou-se que, em relação à cooperação técnica, observa-se que, na Holanda, no Reino Unido, na Noruega e no Canadá, as confederações disponibilizam aos técnicos e atletas informações e conhecimentos sobre nutrição, critérios de seleção, doping, treinamento, planos de competição, planos de viagens e pesquisas científicas (DE BOSSCHER et al., 2015). Esse aspecto ainda se encontra incipiente no Brasil, seja por iniciativa do Ministério do Esporte (ME) ou do Comitê Olímpico Brasileiro (COB) (MEIRA; BASTOS, 2016).

Por fim, optamos, em nossa pesquisa, pelo modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), tendo como base a análise de Ghaffar et al. (2012), que identificaram, além deste modelo, outros *frameworks* potencialmente aplicáveis no gerenciamento de eventos esportivos.

3 . METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para atender o objetivo da pesquisa, que é diagnosticar e descrever o processo de criação e compartilhamento de conhecimento em organizações esportivas de administração do esporte formal, nas perspectivas intra e interorganizacional.

A caracterização da pesquisa, o seu delineamento, a população, técnicas e instrumento de coleta de dados e os procedimentos de análise dos dados obtidos utilizadas serão descritos nos próximos itens.

3.1 Caracterização da pesquisa

O tipo de pesquisa tem sido caracterizado por diferentes autores e, especificamente na pesquisa em Gestão do Esporte, Li; Pitts; Quarterman (2008) e Veal; Darcy (2014) classificam as pesquisas em três tipos: descritiva, explicativa e avaliativa (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008; VEAL; DARCY, 2014):

- a) A Descritiva visa a descrever, na medida do possível, o que é. O foco não é sobre a explicação;
- b) A Explicativa busca os padrões em dados observados ou relatados, geralmente envolve uma condição de que um fenômeno seja causado por outro, e o objetivo da pesquisa é identificar essas relações causais;
- c) A Avaliativa procura avaliar o sucesso das ações de política ou de gerenciamento

Este estudo se caracteriza como pesquisa descritiva. Segundo Veal e Darcy (2014) a pesquisa descritiva é muito comum na área esportiva e na Gestão do Esporte pelas seguintes razões: relativa novidade do campo; natureza variável dos fenômenos em estudo e a frequente separação entre pesquisa e ação.

Assim, a pesquisa descritiva se justifica, pois a Gestão do Esporte é um campo de estudo relativamente novo e, dessa forma, é necessário mapear o território (CHALIP, 2006; VEAL; DARCY, 2014). Dessa forma, diversos trabalhos acadêmicos da área procuram descobrir, descrever ou mapear padrões de comportamento em setores ou atividades que não foram previamente estudados no campo ou para os quais a informação precisa ser atualizada regularmente.

As pesquisas também podem ser classificadas em qualitativas, quantitativas e mistas (VEAL; DARCY, 2014). As pesquisas quantitativas são um tipo que emprega medidas e

análises estatísticas para explicar o fenômeno que está sob investigação; os métodos mais comum de pesquisa de gestão esportiva usado para coletar informações de uma amostra é por meio de questionário. A pesquisa pode ser realizada pessoalmente, por e-mail, correio normal, internet ou por telefone (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008).

Já as qualitativas remetem ao tipo de metodologia utilizada para explicar o fenômeno a ser investigado, sem a utilização de medidas quantitativas para descrever as suas características. Os métodos de pesquisa qualitativa geralmente permitem coletar uma quantidade relativamente grande de informações sobre os assuntos da pesquisa, que podem ser indivíduos, grupos, lugares / instalações, eventos ou organizações. Os métodos utilizados para reunir informações qualitativas incluem observação, entrevistas informais e em profundidade e a análise de textos/documentos (VEAL; DARCY, 2014).

O presente estudo se caracteriza predominantemente como de abordagem quantitativa em função do questionário utilizado possuir como característica ser de múltipla escolha e perguntas objetivas que permitem fornecer resultados numéricos para avaliar os comportamentos e opiniões dos sujeitos da pesquisa grupo ou população (VEAL; DARCY, 2014).

3.2 População e amostra

Para configurar o *locus* da pesquisa, o primeiro passo foi identificar no site do Ministério do Esporte (ME) as 42 modalidades olímpicas esportivas. Estas modalidades estão vinculadas a 30 confederações filiadas ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB).

No nível regional (Estado de São Paulo), inicialmente foram descartadas as modalidades Desporto no Gelo e na Neve em função de ambas não possuírem federações paulistas. Dessa forma, a população das federações a serem estudadas foi composta por 28 Federações Paulistas (Quadro 8).

Quadro 8 - Federações de Modalidades Olímpicas do Estado de São Paulo.

Sequência	SIGLA	FEDERAÇÃO
1	FAP	Federação Aquática Paulista
2	FEBASP	Federação de Badminton do Estado de São Paulo
3	FEBESP	Federação de Boxe do Estado de São Paulo
4	FHESP	Federação de Hóquei sobre Grama e <i>Indoor</i> do Estado de São Paulo
5	FETESP	Federação de <i>Taekwondo</i> do Estado de São Paulo
6	FTMSP	Federação de Tênis de Mesa do Estado de São Paulo
7	FEVESP	Federação de Vela do Estado de São Paulo
8	FPAF	Federação Paulista de Arco e Flecha
9	FPA	Federação Paulista de Atletismo
10	FPB	Federação Paulista de <i>Basketball</i>
11	FPCa	Federação Paulista de Canoagem
12	FPC	Federação Paulista de Ciclismo
13	FPE	Federação Paulista de Esgrima

14	FPF	Federação Paulista de Futebol
15	FPG	Federação Paulista de Ginástica
16	FPG	Federação Paulista de Golfe
17	FPH	Federação Paulista de Handebol
18	FPH	Federação Paulista de Hipismo
19	FPJ	Federação Paulista de Judô
20	FPLP	Federação Paulista de Levantamento de Peso
21	FEPALO	Federação Paulista de Luta Olímpica
22	FPPM	Federação Paulista de Pentatlo Moderno
23	FPR	Federação Paulista de Remo
24	FPR	Federação Paulista de <i>Rugby</i>
25	FPT	Federação Paulista de Tênis
26	FPTE	Federação Paulista de Tiro Esportivo
27	TriathlonSP	Federação Paulista de <i>Triathlon</i>
28	FPV	Federação Paulista de <i>Volleyball</i>

Fonte: Elaborada pelo autor

Contudo, a amostra final foi constituída por 27 federações, devido ao fato da Federação Paulista de Remo não estar em atividade no período da pesquisa.

3.3 Instrumento

O questionário foi construído com base no referencial teórico apresentando e nas questões do instrumento desenvolvido e validado por Schons (2008) e foi composto por temas divididos em 6 blocos (Quadro 9).

Quadro 9 – Blocos e autores base.

Blocos	Autores
I) Perfil do ambiente de estudo, tratando da caracterização dos colaboradores;	Carelli et al., (2016); Mintzberg (2010); Misener; Doherty (2013); Pedroso et al. (2010)
II) Processos de Criação do Conhecimento organizacional na federação, analisados pelo modo de conversão do conhecimento, seguindo o modelo SECI e as fases da Criação do Conhecimento;	Choo (2003); Girginov (2008); Lancini (2015); Machado (2006); Nonaka; Takeuchi (1997); Nonaka; Toyama; Hirata (2011); Nooshinfard; Nemati-anaraki (2014); Schenk et al. (2015); Babiak; Thibault (2009); Choo (2003); Ichijo (2008); Nonaka; Takeuchi (1997); Quatman; Chelladurai (2008); Rebouças (2010); Takeuchi; Nonaka (2008); Wemmer; Emrich; Koenigstorfer (2016).
III) Fluxos d informação e do conhecimento no processo de desenvolvimento na federação	Ahmadjian (2008); Babiak (2007); Babiak; Thibault (2009); Bettencourt; Cianconi (2012); Girginov (2008); Quatman; Chelladurai (2008B); Slack; Parent (2006); Vreuls (2013); Wemmer; Emrich; Koenigstorfer (2016)
IV) Condições capacitadoras e fatores que atuam na Criação do Conhecimento organizacional	Alavi; Leidner (2001); Chelladurai (2014); Drucker (1999); Houlihan (2005); Houlihan; Green (2008); Nooshinfard; Nemati-Anaraki (2014); Rebouças (2010); Rodrigues et al. (2011)
V) Ferramentas de tecnologia da informação no apoio à Criação do Conhecimento organizacional	Fuks et al. (2011); Nonaka; Takeuchi (1997, 2008); Pimentel; Gerosa; Fuks (2012); Souza et al. (2011)
VI) Conhecimentos, dificuldade de aprendizagem e comunicação na federação com o ambiente externo.	Babiak; Thibault (2009); Choo (2003); Nonaka; Takeuchi (1995, 2008); Philips; Duncombe (2016); Quatman; Chelladurai (2008B); Wemmer; Emrich; Koenigstorfer (2016)

Fonte: Elaborada pelo autor

Foi realizada a adaptação do questionário em três fases, conforme recomendado por Thomas; Nelson; Silverman (2012). Na primeira fase, o pesquisador fez a leitura do instrumento desenvolvido por Schons (2008) no sentido de adequá-lo à nomenclatura pertinente às organizações esportivas.

Na segunda fase, esta adequação foi submetida à análise de dois especialistas em Gestão do Esporte, que compararam a versão original com a adaptação e sugeriram alterações em relação à exclusão de três questões por não fazerem parte do objeto de estudo e a inclusão do bloco 6, contendo questões sobre “Conhecimento, aprendizagem e comunicação na federação”, com duas questões fechadas e uma aberta.

A terceira fase de produção do instrumento consistiu na realização de um pré-teste com cinco ex-gestores de federações, que responderam ao instrumento avaliando a clareza, a pertinência e o tempo gasto na resposta ao instrumento.

Como resultado do pré-teste foi identificado que o tempo de resposta do instrumento variou entre 13 e 22 minutos. Quanto à pertinência e à clareza das questões, os avaliadores não apontaram aspectos que justificassem alterações no instrumento proposto.

Assim, no seu formato final, o questionário foi composto por 23 questões, distribuídas em seis blocos (Apêndice I), sendo que alguns respondentes, devido a sua posição hierárquica na federação (não atuarem na direção/gerência,) não responderam às questões de 11 a 13, do bloco III, e às questões 21, 22 e 23, do bloco VI.

3.4 Procedimento de coleta de dados

Foram selecionados como sujeitos da presente pesquisa os membros da administração das federações que atuam no vértice estratégico, na linha hierárquica e no centro operacional Mintzberg (2010), ou seja:

- a) Presidentes/Diretores;
- b) Gerentes/Superintendentes;
- c) Assistentes Administrativo/Assistentes Técnico.

O primeiro contato com os sujeitos da pesquisa ocorreu com os membros da administração que atuam no vértice estratégico (Presidentes/Diretores) e na linha hierárquica (Gerentes/Superintendentes). Para isso, foi desenvolvida uma planilha contendo o nome da federação, endereço completo, nome do presidente, telefone e e-mail. Utilizamos as Redes Sociais, entre elas *Linkedin*, *Facebook/Messenger* e *Whatsapp*, como segunda opção de

contato com os gestores das federações com as quais não foi possível o contato direto por telefone.

A partir desta agenda de contatos iniciou-se as ligações telefônicas para um contato inicial e o envio de e-mail contendo uma carta de apresentação da pesquisa, assinada pela orientadora, e o *link* do questionário. No primeiro envio foi estipulado um prazo de cinco dias para o retorno das respostas. Após este período foi realizado um novo contato por e-mail ou telefone.

Durante o contato com os presidentes ou gerentes das federações eles receberam a orientação de que o *link* do questionário deveria ser encaminhado para os demais membros da diretoria e funcionários da área administrativa e técnica. Como algumas cartas de apresentação foram entregues pessoalmente e, posteriormente, foi realizado o envio do *e-mail* contendo o *link* do questionário, durante este contato direto nas instalações das federações foi solicitado pessoalmente a indicação de outros gestores para a resposta ao instrumento.

Os sujeitos da pesquisa foram informados e esclarecidos a respeito dos objetivos do estudo seguindo procedimentos éticos em pesquisa, com a pesquisa devidamente aprovada e registrada pela comissão de ética em pesquisa científica da Escola de Educação Física e Esporte – USP - EEFE sob o número 2.545.277.

Em comum, a grande maioria dos gestores respondeu ao questionário sem compartilhar o e-mail convite com os demais membros da entidade. Neste sentido, conseguimos obter na maioria das federações a visão sobre a Criação e o Compartilhamento do Conhecimento somente de uma única pessoa.

3.5 Análise dos dados

Os dados referente às questões fechadas foram descritos por meio da estatística descritiva com utilização da frequência e dos percentuais das respostas (VEAL; DARCY, 2014).

Para a realização da análise dos dados quantitativos obtidos cada um dos 6 blocos do questionário foi considerado como uma categoria, sendo também definidas subcategorias relacionadas aos temas abordados e às questões do questionário (Quadro 10).

Quadro 10 - Conjunto de categorias, subcategorias e questões da pesquisa.

Categorias	Subcategorias	Temas	Questões	Base teórica
I) Perfil do ambiente de estudo	-	Caracterização dos respondentes	1, 2, 3 e 4	Carelli et al., (2016); Mintzberg (2010); Misener; Doherty (2013); Pedroso et al. (2010)

II) Processo de Criação do Conhecimento organizacional na federação	Modos de conversão do conhecimento	Socialização	7	(Lancini (2015); Nonaka; Takeuchi (1997, 2008); Nonaka; Toyama; Hirata (2011))
		Externalização	6	
		Combinação	7	
		Internalização	10	
	Fases da Criação do Conhecimento.	Compartilhamento do Conhecimento tácito	6	Choo (2003); Girginov (2008); Lancini (2015); Machado (2006); Nonaka; Takeuchi (1997); Nonaka; Toyama; Hirata (2011); Nooshinfard; Nemati-Anaraki (2014)
		Criação de conceitos	5	Girginov (2008); Nonaka; Takeuchi (1995); Nonaka; Toyama (2008); Takeuchi; Nonaka (2008)
		Justificação de conceitos	11	Nonaka; Takeuchi (1995); Nonaka; Toyama (2008); Thompson; Warhurst; Callaghan (2001)
		Construção de um arquétipo	8, 9	Dihl et al. (2010); Nonaka; Takeuchi (2008); Schenk et al. (2015)
		Difusão do conhecimento	6, 7, 9, 13	Choo (2003); Girginov (2008); Lancini (2015); Machado (2006); Nonaka; Takeuchi (1997); Nonaka; Toyama; Hirata (2011); Nooshinfard; Nemati-Anaraki (2014); Schenk et al. (2015); Babiak; Thibault (2009); Ichijo (2008); Nonaka; Takeuchi (1997); Quatman; Chelladurai (2008); Rebouças (2010); Takeuchi; Nonaka (2008); Wemmer; Emrich; Koenigstorfer (2016).
III) Fluxos de informação e conhecimento	O processo de desenvolvimento da federação		11, 12	Babiak (2007); Mintzberg (2010); Nonaka; Takeuchi (1997, 2008); Slack; Parent (2006)
	Fluxo, fontes e tipos de informação		13, 14	Ahmadjian (2008); Babiak (2007); Babiak; Thibault (2009); Bettencourt; Cianconi (2012); Girginov (2008); Quatman; Chelladurai (2008b); Slack; Parent (2006); Vreuls (2013); Wemmer; Emrich;

				Koenigstorfer (2016)
IV) Condições e fatores que atuam na Criação do Conhecimento organizacional	Condições capacitadoras para Criação do Conhecimento	Intenção	15	Nonaka; TAKEUCHI (2008)
		Autonomia	15	
		Flutuação e caos criativo	15	
		Redundância	15	
		Variedade de requisitos	15	
		Criação de um contexto adequado e gerenciamento de conversas	16, 17	Alavi; Leidner (2001); Chelladurai (2014); Drucker (1999); Houlihan (2005); Houlihan; Green (2008); Nooshinfard; Nemati-Anaraki (2014); Rebouças (2010); Rodrigues et al. (2011)
	Fatores para Criação do Conhecimento	Planejamento tecnológico	18	Alavi; Leidner (2001); Choo (2003); Lancini (2015); Veal; Darcy (2014)
V) Ferramentas no apoio à Criação do Conhecimento organizacional	-	Comunicação	19, 20	Fuks et al. (2011); Nonaka; Takeuchi (1997, 2008); Pimentel; Gerosa; Fuks (2012); Souza et al. (2011)
		Cooperação	19, 20	
		Coordenação	19, 20	
VI) Conhecimento, aprendizagem e comunicação na federação	-	Aprendizado de processos de gestão	21	Babiak; Thibault (2009); Choo (2003); Nonaka; Takeuchi (1995, 2008); Philips; Duncombe (2016); Quatman; Chelladurai (2008b); Wemmer; Emrich; Koenigstorfer (2016)
		Dificuldades de aprendizado	22	
		Troca de informações com ambiente externo.	23	

Fonte: Elaborada pelo autor

Quanto às respostas obtidas na questão aberta e na opção “outros”, elas foram analisadas por meio da Interpretação com base em codificação e categorização de Veal e Darcy (2014), seguindo as mesmas categorias utilizadas na análise quantitativa (Quadro 10).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na aplicação do questionário nas federações de esportes olímpicos do Estado de São Paulo são apresentados a seguir, seguindo as seis categorias:

- I. Perfil do ambiente de estudo, tratando da caracterização dos colaboradores;
- II. Processo de Criação do Conhecimento organizacional na federação, analisados pelo modo de conversão do conhecimento, seguindo o modelo SECI e as fases da Criação do Conhecimento;
- III. Fluxos de informação e conhecimento do processo de desenvolvimento na federação;
- IV. Condições capacitadoras e fatores que atuam na Criação do Conhecimento organizacional;
- V. Ferramentas de tecnologia da informação no apoio à Criação do Conhecimento organizacional;
- VI. Conhecimento, dificuldade de aprendizagem e comunicação na federação com o ambiente externo.

4.1 Categoria I - Perfil do ambiente de estudo

O perfil do ambiente de estudo pode ser obtido por meio das questões de número 1, 2, 3 e 4. Responderam ao instrumento representantes de 13 federações, o que representa 48% do total das federações de esportes olímpicos estudadas (total de 27). Os respondentes estão identificados nos resultados como R1, R2-A, R2-B, R3, até R13, ordenados pela sequência de resposta ao questionário *online*

A maioria dos gestores contatados (12) responderam ao questionário sem compartilhar o instrumento com os demais gestores da organização, apesar da solicitação feita pelo pesquisador. Dessa forma, foi obtida resposta de um único representante por federação, exceção feita a uma delas, na qual foram obtidas respostas de dois gestores (identificados como R2-A e R2-B).

Em relação ao cargo ou função dos 14 respondentes, a caracterização obtida foi: 7 presidentes, 4 diretores e 3 gerentes/superintendentes, ou seja, não houve resposta de sujeitos que atuam em área operacional das federações. Dessa forma, a visão obtida dos resultados é restrita a gestores do vértice estratégico e da linha hierárquica das federações (MINTZBERG, 2010; PEDROSO et al., 2010).

A dimensão de uma diretoria ativa e o quadro de funcionários nas áreas administrativa e técnica em entidades esportivas é tratada, tanto no exterior como no Brasil, por Misener e

Doherty (2013) e Pedroso et al (2010), ao mencionarem o quadro reduzido de funcionários neste tipo de organização. Uma justificativa para participação de um único respondente na presente pesquisa pode estar relacionada ao fato de o grupo de diretoria destas organizações desempenhar suas atividades de forma parcial, conforme foi apontado por (MISENER; DOHERTY, 2013; PEDROSO et al., 2010).

O nível de instrução dos respondentes é apresentado no Gráfico 1 e o tempo de vínculo com a federação no Gráfico 2. Essa diversidade do nível de instrução e tempo de vínculo também foi verificada por Pedroso et al. (2010) e Carelli et al. (2016) em federações esportivas do Estado de Pernambuco e de Minas Gerais, respectivamente.

Gráfico 1 – nível de instrução dos respondentes

Fonte: Elaborada pelo autor

Gráfico 2 – Tempo de vínculo na federação

Fonte: Elaborada pelo autor

As informações obtidas quanto ao ambiente do estudo indicam que os participantes da pesquisa apresentam um perfil semelhante aos gestores de organizações de outras regiões do país (MISENER; DOHERTY, 2013; PEDROSO et al., 2010).

Devido à não obtenção de respostas de gestores do nível hierárquico operacional, não podemos afirmar que as respostas aos itens do questionário representam as possíveis diferentes visões sobre a Criação do Conhecimento nos níveis hierárquicos das federações.

4.2 Categoria II – Processo de Criação do Conhecimento organizacional na federação

Esta categoria é composta por duas subcategorias: Modos de Conversão e Fases da Criação do Conhecimento (Quadro 11). Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a Criação do Conhecimento se inicia através do inter-relacionamento dos quatro modos de conversão do modelo SECI. Quanto aos Modos de Conversão, os autores chamam a atenção para que se observe que o movimento é em forma de uma espiral, e não um círculo, ou seja, o conhecimento é amplificado cada vez que ele passa pelos quatro modos de conversão.

Já as fases da criação denotam onde o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado nos níveis de grupo dependentes um do outro, interagindo entre si de maneira constante.

Quadro 11– Processo de Criação do Conhecimento organizacional na federação.

Subcategoria	Tema	Questão
Modos de conversão	Socialização	7
	Externalização	6
	Combinação	7
	Internalização	10
Fases da criação	Compartilhamento do Conhecimento tácito	6
	Criação de conceitos	5
	Justificação de conceitos	11
	Construção de um arquétipo	8, 9
	Difusão do conhecimento	6, 7, 9, 13

Fonte: Elaborada pelo autor

4.2.1 Subcategoria: Modos de conversão do conhecimento

Nessa subcategoria, são consideradas as respostas às questões 6, 7 e 10. Nestas questões, os respondentes puderam assinalar mais de uma alternativa, caso fosse necessário, o que justifica a contagem da frequência em determinadas tabelas ultrapassar o número de respondentes (14).

A questão 7 aborda a **Socialização e a Combinação** e visou a identificar se o conhecimento individual criado nas atividades da federação é difundido entre os integrantes do corpo de funcionários e diretoria. Obtivemos resposta Sim de todos os respondes. Em relação a como este conhecimento é disponibilizado e registrado/quais meios são utilizados, a grande maioria afirma que por meio das reuniões presenciais de grupo trabalho e das interações individuais ou conversas informais, e, com uma frequência pequena, foi citada a

utilização de *Intranet* (Tabela 2). Além disso, na alternativa Outras, foram citados “publicações” (R6), “relatórios e atas com fotos inclusive” (R13).

Tabela 2 - Como o conhecimento é disponibilizado, registrado e quais meios.

Item	Frequência	%
Reuniões presenciais de grupo de trabalho	8	57,14%
Interação individual ou conversas	8	57,14%
<i>Intranet</i>	2	14,29%
Outros	2	14,29%

Fonte: Elaborada pelo autor

Quanto à **Externalização** (questão 6 - se os colaboradores interagem buscando compartilhar seus conhecimentos tácitos), um respondente afirmou que Não e aqueles que responderam Sim (13) apontaram quais procedimentos são utilizados para estimular o raciocínio e expressar suas intuições. As respostas obtidas revelam que são utilizadas com maior frequência reuniões formais e conversas informais (Tabela 3). Na opção Outros, os respondentes citaram “eventos” (R6) e “conferência de áudio (*Google, hangouts, Skype*)” (R13).

Tabela 3 - Procedimentos utilizados para estimular o raciocínio e expressar suas intuições

Item	Frequência	%
Conversas informais	10	71,43%
Reuniões formais	8	57,14%
Outros	2	14,29%

Fonte: Elaborada pelo autor

Quanto à Internalização (questão 10 - como o respondente absorve, aprende ou incorpora conhecimento no exercício da sua função) verificamos que as alternativas com os maiores percentuais são as relativas à troca de informações informais com outros membros da organização, leitura de documentos e reflexão sobre experiências (Tabela 4).

Tabela 4 - Como o respondente absorve, aprende ou incorpora conhecimento.

Item	Frequência	%
Através da troca de informações/conversas informais com outros membros da organização	12	85,71%
Lendo documentos impressos/online	11	78,57%
Refletindo sobre experiências pessoais já ocorridas	10	71,43%
A partir da prática individual (aprende fazendo)	8	57,14%
Por meio de atividades formais da federação para treinamento/capacitação	8	57,14%
Outros	2	14,29%

Fonte: Elaborada pelo autor

As respostas apontadas por 2 gestores na opção Outros foram: “sempre aberto experimentar novas opiniões com o intuito de fazer o esporte se expandir” (R6) e “acompanhando, quando possível, competições internacionais” (R11).

Observa-se, ainda, que os respondentes afirmaram como adquirem conhecimento e, neste caso, o “aprender” por meio de documentos impressos/online está em posição de destaque, se compararmos com a resposta da questão 7, relacionada com a Combinação (Tabela 2), em que poucos respondentes assinalaram o item *Intranet*. Um dos motivos que podem justificar a pouca citação da *Intranet* está no fato dos respondentes desconhecerem seu significado.

Os resultados obtidos nessa subcategoria quanto aos Modos de Conversão do Conhecimento evidenciados pelos respondentes em relação à Socialização, apontando como principal as reuniões formais de trabalho e interações individuais, demonstram que as respostas correspondem ao conceito de Nonaka e Takeuchi (2008), que definem que é na Socialização onde originalmente os indivíduos, dentro de um ambiente complexo, compartilham suas experiências, modelos mentais e emoções, por meio do encontro direto entre os indivíduos.

A dialética pode ser observada nas Tabelas 2 e 3, sendo, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), o processo dinâmico no qual a organização cria, mantém e explora o conhecimento (Figura 14). No que se refere à Combinação, os resultados relativos a reuniões de grupo de trabalho citadas pelos respondentes reafirmam as colocações de Nonaka e Takeuchi (2008); Nonaka e Toyama (2008) sobre a Combinação realizada por meio de documentos, reuniões ou redes de computadores, através dos quais os indivíduos trocam e combinam diferentes corpos de conhecimento explícito. No entanto, os demais itens relacionados à transmissão do conhecimento de maneira explícita são pouco citados pelos respondentes (recursos tecnológicos, como a *Intranet* e documentos).

Os resultados obtidos quanto à Externalização revelam que as conversas informais e as reuniões formais citadas articulam o conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, transformando em conhecimento explícito conforme postulam (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; NONAKA; TOYAMA, 2008). No entanto, os eventos são pouco citados como ambiente de transmissão de conhecimento tácito para o explícito, assim como os recursos tecnológicos.

Quanto à Internalização, a troca de informações e conversas informais com os membros da organização aparecem como sendo o principal meio de troca de experiências e conhecimentos, conforme consideram Nonaka e Takeuchi (2008); Nonaka e Toyama (2008)

quanto ao aprender fazendo. Esse resultado também reafirma as considerações de Chelladurai (2006) que considera a comunicação interna, tanto no ambiente formal como no informal, como sendo a chave para unir as atitudes e os comportamentos dos funcionários com os objetivos da organização esportiva.

Podemos considerar que, quanto ao Modos de Conversão do Conhecimento no âmbito das federações estudadas, as experiências práticas possuem um peso maior do que o aprendizado por meio da geração de documentos.

4.2.2 Subcategoria: Fases da Criação do Conhecimento

Nesta subcategoria, as fases da Criação do Conhecimento são abordadas em 5 questões de múltipla escolha (ME) e 2 questões abertas: Sobre o Compartilhamento do Conhecimento tácito (6 ME), a criação de conceitos (5 ME), justificação de conceitos (11 ME), construção de um arquétipo (8 e 9 aberta) e difusão do conhecimento (6, 7 e 13 ME, 9 aberta).

Na busca de conceitos, verificou-se, na questão 6 (Tabela 3), sobre o **Compartilhamento**, se existe uma interação entre os colaboradores compartilhando seus conhecimentos tácitos. As respostas obtidas revelam que reuniões formais e conversas informais são utilizadas para compartilhar o conhecimento, assim como apontado no processo de Criação do Conhecimento, que trata da **Externalização**.

A questão 5 procurou identificar o processo de **criação de conceitos**, ou seja, como as novas ideias surgem na federação (Tabela 5).

Tabela 5 - Surgimento de novas ideias a partir de quais situações

Item	Frequência	%
Compartilhamento de ideias em reuniões	12	85,71%
Experiências adquiridas na realização e organização de eventos	11	78,57%
Através dos filiados	10	71,43%
Análise de tendências do esporte	9	64,29%
Relatos de experiências pessoais	8	57,14%
Através dos colaboradores que compõem a rede de contatos da organização	8	57,14%
Através de conhecimentos adquiridos na educação formal (Ex.: cursos, certificações dentre outros)	6	42,86%
<i>Brainstormings</i>	3	21,43%
Não sei	0	0,00%

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se que a criação de conceitos é percebida com maior frequência no compartilhamento de ideias em reuniões, seguido das experiências adquiridas na realização e organização dos eventos e, também, ouvindo os filiados, que representam os clientes da

federação. Comparando com os resultados obtidos no estudo de Schons (2008), no qual os respondentes afirmaram em sua totalidade o compartilhamento de ideias em reuniões, os resultados obtidos na presente pesquisa são semelhantes, por outro lado, Schons (2008) identificou que a utilização de *Brainstormings* ficou em terceiro lugar, o que contraria nossa pesquisa, com apenas 21,43% dos respondentes das federações que afirmaram sua utilização.

Outros fatores que contribuem com o surgimento de novas ideias são a análise das tendências do esporte, relatos de experiências pessoais por meio dos colaboradores que compõem a rede de contatos da organização e cursos ou certificações realizados pelos colaboradores.

As ações estratégicas indicadas pelos respondentes relativas à Justificação de conceitos (questão 11) que a organização utiliza para se destacar no mercado são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6 - Ações estratégicas para se destacar no mercado.

Item	Frequência	%
Produtos/Serviços diferenciados	11	78,57%
Explorar públicos específicos	8	57,14%
Redução de custos	5	35,71%
Parcerias públicas e privadas	1	7,14%

Fonte: Elaborada pelo autor

O desenvolvimento de produtos/serviços e a exploração de públicos específicos obtiveram o maior número de citações. Estes resultados são semelhantes aos verificados por Schons (2008) e podem estar relacionados ao fato dos respondentes pertencerem à linha hierárquica e ao vértice estratégico da federação, sendo eles, segundo Mintzberg (2010), os membros responsáveis pelo controle global da organização e pelo desenvolvimento de uma estratégia apropriada para que os objetivos definidos sejam atingidos.

Em relação aos demais itens, a opção Redução de custos alcançou um percentual menor, enquanto que, no estudo realizado por Schons (2008) junto a pequenas empresas de desenvolvimento de produtos tecnológicos, essa opção não obteve nenhuma citação. Esta diferença pode estar relacionada à atividade fim das organizações estudadas, com o desenvolvimento de produtos fazendo parte dos objetivos das empresas estudadas por Schons (2008).

A ação estratégica “Parcerias públicas e privadas” foi citada por um respondente, o que denota a cultura das organizações esportivas no sentido de não interação com organizações públicas. No entanto, Slack e Parent (2006) alertam que esse tipo de parceria pode ser uma oportunidade essencial ou uma ameaça no ambiente, pois se trata de uma

aliança estratégica baseada no aprendizado organizacional. Em outros países, como no Canadá, Babiak (2007) confirma a importância desta relação interorganizacional por meio de parcerias públicas privadas, como ação estratégica das entidades esportivas sem fins lucrativos.

A identificação da **construção de um arquétipo**, que corresponde à elaboração de um protótipo realizado pela organização, ou até mesmo no caso de inovações em um novo mecanismo operacional, deu-se por meio das questões 8 e 9 (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Na questão 8 (aberta), sobre se a introdução de novas técnicas, metodologias e equipamentos auxiliam na criação de novos conhecimentos, 64% dos respondentes se manifestaram explicando como ocorre. Identifica-se que cinco respostas estão relacionadas com a criação de um Modelo: “padronização de procedimentos” (R1), “aplicando-se nos departamentos” (R2-B), “departamento técnico” (R10), “materiais cancelados” (R11) e “modelo sistema de disputa” (R12). A tecnologia é citada duas vezes: “Implantação de sistemas” (R1) e “melhorando sistemas” (R2-B). A capacitação e oferecimento de cursos pode ser observada quatro vezes: “oferecimento de cursos pela federação” (R5), “cursos e parcerias” (R7), “intercâmbio” (R9), “seminários” (R11). A reformulação da estrutura organizacional aparece uma vez: “criação de departamentos” (R6).

Destacamos que o respondente de uma federação indica que ela segue modelos de padronização de procedimentos, além de investir na capacitação e na geração de cursos, o que reflete o conceito de construção de um arquétipo, que consiste na criação de um produto tangível ou concreto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Já na questão 9 (aberta), buscou-se identificar se os conhecimentos criados são transformados em algo concreto. Neste caso, 71% dos respondentes afirmaram que Sim, e explicaram como ocorre o processo.

Verifica-se no tema Construção de um Arquétipo que, para que haja a Criação do Conhecimento, assim como a sua transformação em algo concreto, as federações utilizam, em sua maioria, processos relativos ao aperfeiçoamento e desenvolvimento de sistemas que resultam no gerenciamento dos departamentos e na organização dos campeonatos, como observado nas seguintes respostas:

“principalmente no aspecto comercial de um evento principal como na categoria adulto com transmissão de jogos por streaming” (R1).

“na formatação de novos eventos” (R2-A).

“tentamos enumerar no papel o que pode ajudar os filiados e o que podem fazer o eventos ficarem melhores, após isso usamos eventos menores como teste para implantar nos maiores” (R5).

“as pontuações [...] são realizadas em um programa [...] ao qual faz parte uma equipe de técnicos onde o colocam em processo antes, durante e após as provas” (R6).

“planejamentos internamente e aplicamos diretamente nos torneios” (R10).

Outro processo comum é a realização de treinamentos e seminários voltados para oferecer melhores serviços para seus filiados, tendo como objetivo concreto melhorias na gestão da implementação da transparência de documentos e organização de eventos e campeonatos (R9; R11).

Por fim, os resultados quanto à Difusão do conhecimento, que corresponde a estender o conhecimento explícito (produtos; serviços) para outras áreas e divisões, ou até mesmo para o ambiente externo Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) englobam as respostas dadas nas questões 6 (compartilhamento de conhecimentos tácitos), 7 (difusão do conhecimento individual, criado entre os integrantes do corpo de funcionários e diretoria), 9 (transformação dos conhecimentos criados em algo concreto) e 13 (sobre se a organização interage com agentes do meio externo, com intuito de importar conhecimento).

Constatamos anteriormente, por meio dos resultados obtidos sobre o compartilhamento dos conhecimentos tácitos, que os colaboradores interagem buscando compartilhar seus conhecimentos. Esta situação se reafirma ao analisarmos a unanimidade das respostas afirmativas à questão 7, referente à difusão do conhecimento individual criado entre os integrantes do corpo de funcionários e diretoria.

Quanto à disponibilização e registro do conhecimento, os meios mais utilizados são reuniões presenciais de grupo de trabalho e interação individual ou conversas, reafirmando a relevância da interação individual e reuniões no âmbito destas organizações (Tabela 2). Nesta questão (7), os respondentes apontam a utilização da *intranet* e outros meios, como publicações, relatórios com fotos e atas de reuniões.

Em relação à transformação dos conhecimentos criados em algo concreto (questão 9), a maioria dos respondentes afirma que este processo ocorre. Pode-se verificar que a difusão do conhecimento está relacionada com o público externo da federação, durante a realização das competições e a melhores práticas de gestão, entre elas a implementação da transparência na divulgação de documentos.

Em resposta à questão 13, sobre se a organização interage com agentes do meio externo, com intuito de importar conhecimento, 93% dos respondentes afirmam que Sim. Os resultados relativos aos agentes que participam desse processo apontam técnicos, seguido dos filiados, clubes, confederação brasileira da modalidade, atletas e árbitros (Tabela 7). Estes agentes estão relacionados diretamente com a organização e com a participação dos

campeonatos da modalidade. Já as Entidades e órgãos internacionais e as universidades/faculdades estão mais próximos das federações se compararmos com o Comitê Olímpico Brasileiro e dos órgãos governamentais (Tabela 7).

O relacionamento das federações com os órgãos governamentais, visando a importar conhecimento, foi pouco citado, o que pode reafirmar o resultado obtido na Tabela 6, que procurou identificar as ações estratégicas utilizadas pela federação para se destacar no mercado. Meira e Bastos (2016) obtiveram resultados semelhantes ao verificarem que a comunicação dos técnicos e atletas com as entidades (clubes, confederações e COB) é melhor do que com o Governo (Figuras 14; 15).

Tabela 7 - Interação com agentes do meio externo com o intuito de importar conhecimento.

Agentes	Frequência	%
Técnicos	13	92,86%
Filiados	11	78,57%
Clubes / Academias / outras entidades de prática	11	78,57%
Confederação brasileira da modalidade	11	78,57%
Atletas	10	71,43%
Árbitros	10	71,43%
Entidades e órgãos internacionais	8	57,14%
Universidades/faculdades	8	57,14%
Outras modalidades	5	35,71%
Comitê Olímpico Brasileiro	5	35,71%
Ligas da modalidade	4	28,57%
Órgãos governamentais	4	28,57%
Meios de comunicação	4	28,57%
Público em geral não filiado à federação	3	21,43%
Fornecedores	1	7,14%
Outros	1	7,14%

Fonte: Elaborada pelo autor

O foco principal desse tema (Difusão do Conhecimento) está no desenvolvimento da modalidade, tanto na realização de novos produtos, como no seu aperfeiçoamento. Para isso, observa-se o envolvimento e o Compartilhamento do Conhecimento tácito dos colaboradores das federações, assim como todos os agentes no ambiente externo da organização, entre eles os técnicos, clubes, atletas e confederação brasileira da modalidade.

Uma organização não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual o conhecimento é trocado por meio de uma rede de conhecimentos e significados, como já exposto na Figura 13 (MACHADO, 2006, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Neste caso, o ambiente externo se refere aos clientes, empresas afiliadas, universidades, entre outros, como verificamos nos resultados obtidos (MACHADO, 2006, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nas fases da criação, o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado nos níveis de grupo dependentes um do outro, interagindo entre si de maneira constante. Conforme descrito na Figura 9, em cada fase é criada outra espiral que se inter-relaciona (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Além das colocações destes autores, Choo (2003) acrescenta que o conhecimento criado é amplificado entre os indivíduos, por meio do diálogo e do compartilhamento das experiências, devendo fazer parte do processo e da cultura organizacional. Dessa forma, entende-se que, sem os indivíduos, a organização não cria conhecimento.

Tanto nos Modos de Conversão, como nas Fases de Criação do Conhecimento, as conversas formais e informais foram citadas como práticas de Compartilhamento do Conhecimento tácito, o que vai ao encontro do preconizado por Ichijo (2008), ao mencionar que as boas conversações são o berço do conhecimento social em qualquer organização e que as ideias podem tomar vida própria ao conectar-se às dos outros participantes. Rebouças (2010) ressalta que, nesta rede de ideias, só há possibilidade de conversar quando paramos para ouvir a outra parte.

Pudemos observar que existe uma forte interação das federações com seu público externo, o que também ocorre com os clubes, entidades sem fins lucrativos, que devem trocar experiências com várias fontes de conhecimento externo (BABIÁK; THIBAULT, 2009; QUATMAN; CHELLADURAI, 2008a; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016). Chamam a atenção a esse aspecto ao lembrarem que uma das características do esporte é a realização de competições, que só podem ocorrer se houver atletas inscritos (BABIÁK; THIBAULT, 2009; QUATMAN; CHELLADURAI, 2008a; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016).

4.3 Categoria III - Fluxos de informação e conhecimento

Esta categoria é composta por duas subcategorias (Quadro 12).

- I. sobre às ações estratégicas que a federação utiliza para se destacar no mercado e de que forma ela descobre oportunidades para seu desenvolvimento; e
- II. como a federação interage com agentes do meio externo com o intuito de importar o conhecimento e quais são as fontes internas e externas (formais e informais) de informações utilizadas durante o processo de criação de conhecimento da federação.

Quadro 12 - Fluxos de informação e conhecimento

Subcategoria	Questão
O processo de desenvolvimento da federação	11, 12
Fluxo, fontes e tipos de informação	13, 14

Fonte: Elaborada pelo autor

4.3.1 Subcategoria: O processo de desenvolvimento da federação

O processo de desenvolvimento da federação envolve a criação de produtos/serviços, ponto verificado anteriormente na subcategoria “Fases da Criação do Conhecimento”, por meio da questão 11 (Tabela 6), em que 79% dos respondentes consideram os produtos e serviços diferenciados como uma ação estratégica, como a transmissão dos jogos por *streaming* e a formatação de novos eventos.

Reforçando esta informação, por meio da subcategoria “Construção de um Arquétipo”, (questões 8 e 9), foi identificado que uma federação segue modelos de padronização de procedimentos, além de investir na capacitação e na geração de cursos. 71% dos respondentes afirmaram que os conhecimentos criados são transformados em algo concreto (questão 9) e acrescentaram ao citar que, em sua maioria, processos relativos ao aperfeiçoamento e desenvolvimento de sistemas resultam no gerenciamento dos departamentos e na organização dos campeonatos.

Esses achados corroboram os conceitos de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) que descrevem a justificação de conceitos como uma avaliação das crenças/conceitos e se os mesmos estão de acordo com as estratégias da organização. Além disso, as estratégias foram apontadas por gestores do vértice estratégico das federações (vide perfil dos respondentes), agentes esses, segundo Mintzberg (2010), responsáveis pelo controle global da organização e pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Por outro lado, as parcerias públicas e privadas foram pouco citadas (7%) como uma ação estratégica (Tabela 6), o que contraria Babiak (2007) e Slack e Parent (2006), que reforçam a importância da criação de alianças por meio de parcerias públicas e privadas como ação estratégica nas organizações esportivas.

Na questão 12, sobre a forma através da qual a federação busca descobrir oportunidades para seu desenvolvimento, em primeiro lugar verifica-se que essa descoberta ocorre por meio da interação direta da equipe da federação com os filiados, o que também foi

obtido por Schons (2008), que obteve 80% dos respondentes citando o envolvimento da empresa com os clientes (Tabela 8).

Tabela 8 - Forma de descobrir oportunidades para o seu desenvolvimento.

Item	Frequência	%
Através da interação direta da equipe federação com os filiados	12	85,71%
Busca prever tendências e planejar cenários futuros a partir de dados anteriores da federação	10	71,43%
Através da intuição dos profissionais da federação	4	28,57%
Coleta de informações através de pesquisas de mercado	2	14,29%
Por meio de experimentos (testes) de produtos/serviços	2	14,29%
Outros	2	14,29%

Fonte: Elaborada pelo autor

Além disto, as federações, a partir de suas experiências e dados anteriores, buscam prever tendências e planejar cenários futuros. A intuição dos profissionais da federação, assim como a coleta de informações por meio de pesquisa de mercado, foram as alternativas menos citadas. Os respondentes, na alternativa Outros, citaram ainda “a inclusão da modalidade em locais pouco explorado” (R7) e “por meio de pesquisa no cenário internacional” (R11).

As informações obtidas se relacionam com as questões analisadas anteriormente: se compararmos as respostas da questão 12 (Tabela 8) com a questão 13 (Tabela 7), verificaremos que as federações consideram o envolvimento com os filiados como agente responsável por fornecer conhecimento. Verifica-se também que, na questão 8, sobre se a introdução de novas técnicas, metodologias e equipamentos auxiliam na criação de novos conhecimentos, identificou-se um investimento por parte das federações na melhoria ou implantação de sistemas, assim como da elaboração de cursos de capacitação, o que pode contribuir para a redução de custos, conforme mencionado na questão 11, sobre as estratégias de desenvolvimento de produtos/serviços e exploração de públicos específicos que a organização utiliza para se destacar no mercado (Tabela 6).

Quanto às ações que contribuem com o processo de desenvolvimento da federação, podemos afirmar que existe uma relação direta entre as estratégias que a organização utiliza para se destacar no mercado (questão 11) e a forma que a federação busca descobrir oportunidades para seu desenvolvimento (questão 12), se compararmos as opções selecionadas pelos respondentes referentes à exploração de públicos específicos com a interação direta da equipe da federação com os filiados e a implantação da modalidade em locais pouco explorados.

Com relação às estratégias como forma de descobrir oportunidades, o conhecimento utilizado pela federação pode referir-se nas habilidades teóricas ou práticas da sua equipe. Takeuchi e Nonaka (2008) destacam que uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. A Figura 16 retrata os processos de interação direta da equipe da federação com os filiados, como forma de descobrir oportunidades para o seu desenvolvimento. No primeiro momento, ocorre uma interação da equipe da federação com os filiados, representando o conhecimento tácito. A obtenção dos dados, descreve o conhecimento explícito. Estes dados são analisados na federação e convertidos em oportunidades para seu desenvolvimento.

Figura 16 - Interação da equipe da federação com os filiados na descoberta de oportunidades para seu desenvolvimento.

Fonte: Elaborada pelo autor

Outras situações utilizadas para descobrir oportunidades a partir do conhecimento explícito existente na organização são realizadas por meio de dados anteriores da federação, que permitem prever tendências e planejar cenários futuros, o que justifica as citações sobre a implantação e melhoria dos sistemas (ponto abordado na Questão 8). Halbwirth e Toohey (2001) mencionam que um dos objetivos da Gestão do Conhecimento em uma organização é efetivamente garantir que seus "dados" se tornem "informações" que, então, serão usadas como "conhecimento". Este conhecimento é entendido e percebido pelas organizações como fonte geradora de valor, principalmente quando a sua utilização está atrelada ao desenvolvimento de novas estratégias (COSTA; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Se compararmos os resultados obtidos na questão 12 (Tabela 8), especialmente os itens “Coleta de informações através de pesquisas de mercado” (14,29%) e “Através da

interação direta da equipe federação com os filiados” (85,71%), percebe-se que, numa decisão de escolha a partir de seus recursos operacionais (colaboradores e financeiro), a federação opta por um contato direto com seu cliente, representado por seus filiados, o que pode estar relacionado com a estratégia de redução de custos (Tabela 6), para se destacar no mercado. Neste sentido, as organizações esportivas realizam intercâmbios ou aderem a uma rede por várias razões, entre elas econômicas e estratégicas (CHELLADURAI, 2014; PARK, 1996).

Por fim, podemos concluir que a análise do processo de desenvolvimento da federação evidenciou a estratégia de interação direta da federação para com os filiados, que pode ser considerada como uma ação de intercâmbio organizacional, e que pode levar a um maior acesso aos recursos, gerando credibilidade, além de auxiliar no aumento do desempenho financeiro (CHELLADURAI, 2014; HUMAN; PROVAN, 1997).

No âmbito gerencial, Girginov (2008) evidencia a relação entre o desenvolvimento esportivo, as principais funções de gestão e as competências essenciais necessárias aos gestores esportivos. Dentre as funções citadas pela autora, está a gestão de recursos a partir de múltiplas fontes, o que pode confirmar a relevância dos intercâmbios para as organizações.

4.3.2 Subcategoria: Fluxo, fontes e tipos de informação

O Fluxo, fontes e tipos de informação são analisados através das respostas a duas questões:

- A questão 1,3 sobre se há a interação com os agentes do meio externo, com o intuito de importar conhecimento;
- A questão 14, que identifica as fontes internas formais e informais, assim como as fontes externas formais e informais utilizadas durante o processo de criação de conhecimento na federação.

Nas respostas à questão 13, foi constatado que as federações buscam importar conhecimento por meio do relacionamento com os técnicos, filiados, clubes, atletas, confederação brasileira da modalidade, árbitros, entre outros (Tabela 7). Este relacionamento com os filiados foi confirmado pela resposta majoritária ao item “Através da interação direta da equipe federação com os filiados” (85,71%), na questão 12 sobre formas que a federação busca descobrir oportunidades para seu desenvolvimento (Tabela 8).

Os resultados obtidos nas respostas à questão 14 são apresentados na **Tabela 9**.

Tabela 9 - Fontes de informações utilizadas durante o processo de criação de conhecimento da federação

FONTES INTERNAS			
Formais	%	Informais	%
Regulamentos/normas	92.86%	Parecer de especialistas	78.57%
Relatórios de projetos	71.43%	Contato pessoal	71.43%
Registros	57.14%	Experiências e pesquisas	50.00%
Base de dados	57.14%	Correio eletrônico	42.86%
Métodos e metodologias	42.86%	Grupos de discussão / Chats / Whatsapp	42.86%
Jornal da organização / Sites / Blog	35.71%	Departamento de Marketing	21.43%
Fluxogramas	14.29%	Contato telefônico	21.43%
Fluxos de processos	14.29%	Conversas de corredor	14.29%
Relatórios sobre concorrentes	7.14%	Equipe de serviços de atendimento ao filiado	14.29%
		Intranet	14.29%
		Departamento pessoal	0.00%
FONTES EXTERNAS			
Formais	%	Informais	%
Relatórios	64.29%	Técnicos	85.71%
Documentos de outras entidades esportivas	57.14%	Entidades esportivas	78.57%
Sites da Internet	50.00%	Palestras	71.43%
Revistas especializadas	42.86%	Clubes / Academias / outras entidades de prática	71.43%
Revistas, artigos acadêmicos e livros	35.71%	Filiados	64.29%
Jornais	35.71%	Atletas	64.29%
Revistas, artigos acadêmicos e livros	35.71%	Encontros profissionais	50.00%
Legislação, tratados	35.71%	Congressos	50.00%
Informações tratadas	28.57%	Árbitros	50.00%
Documentos governamentais	28.57%	Meios de comunicação	50.00%
Anais de congressos	21.43%	Grupos de discussão	42.86%
Catálogos, folders, folhetos	21.43%	Seminários	42.86%
Teses, dissertações etc.	14.29%	Visita e parceria com universidades/faculdades	28.57%
Patentes e normas técnicas	14.29%	Sindicatos	28.57%
		Feiras	21.43%
		Público em geral	21.43%
		ONGs	21.43%
		Agências de publicidade e marketing	14.29%
		Entidades públicas	14.29%
		Fornecedores	7.14%
		Associações comerciais	7.14%
		Ex-funcionários dos concorrentes	0.00%

Fonte: Elaborada pelo autor

A partir dos dados apresentados na Tabela 9, é possível realizar as seguintes análises:

- Fontes internas formais: verifica-se que os regulamentos e normas são citados pela grande maioria dos respondentes como fonte interna formal de criação de conhecimento,

seguido dos relatórios de projetos, registros e base de dados. Fluxogramas e fluxos de processos são pouco utilizados pelas federações. A opção "relatórios sobre concorrentes" obteve 7%, assim como na resposta da questão 12, em que 14% dos respondentes assinalaram a utilização de coleta de informações através de pesquisas de mercado, demonstrando a pouca utilização de dados externos. A utilização de métodos e metodologias é citada por cerca de 40% dos respondentes, enquanto que os processos, que devem ser utilizados como instrumentos de medição e desempenho, são pouco citados (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Por outro lado, analisando a oportunidade de desenvolvimento por meio da interação direta da equipe da federação com os filiados, contida na questão 12 (Tabela 8), identificamos que as federações utilizam a consulta de dados anteriores, o que permite prever tendências e planejar cenários futuros, coincidindo com as respostas sobre a implantação e a melhoria dos sistemas (Questão 8). Além disso, identificamos um forte relacionamento com as organizações homogêneas, ficando a desejar outras organizações.

- **Fontes Internas Informais:** com relação às fontes internas informais, observa-se que o parecer de especialistas e o contato pessoal são os mais citados. Se compararmos esta afirmação com os dados obtidos na questão 10, sobre como o respondente absorve, aprende ou incorpora conhecimento no exercício da sua função (Tabela 4), podemos observar que o contato com especialistas e o contato pessoal estão relacionados com o item "Através da troca de informações/conversas informais com outros membros da organização". O telefone, para troca de experiências, é pouco utilizado, se compararmos com outras ferramentas de comunicação, entre elas o Correio eletrônico e Grupos de discussão/*Chats/Whatsapp*.

- **Fontes Externas Formais:** quanto às fontes externas formais responsáveis pelo processo de criação de conhecimento na federação, foram assinalados, com frequência acima de 50%, os "Relatórios e Documentos de outras entidades esportivas" e o "acesso aos sites de internet". Com menor frequência, entre 35 e 43%, estão as Revistas especializadas, artigos acadêmicos, jornais, legislação e tratados. Teses e dissertações, Patentes e Normas Técnicas possuem 14%, diferentemente da pesquisa realizada por Schons (2008), em que obteve, em primeiro lugar, artigos acadêmicos e livros, seguidos de teses e dissertações, revistas especializadas. Já as Normas Técnicas, o resultado obtido (11%) é praticamente o mesmo que o de nossa pesquisa.

- **Fontes Externas Informais:** as fontes externas informais, responsáveis pelo processo de Criação do Conhecimento, assinaladas por mais de 50% dos respondentes, foram técnicos, entidades esportivas, palestras, clubes / academias / outras entidades de prática, filiados e atletas. Este resultado reafirma as respostas à questão 13, sobre a interação com

agentes do meio externo, com intuito de importar conhecimento (Técnicos, Filiados, Clubes, Confederação Brasileira da Modalidade, Atletas e Árbitros) (Tabela 7), demonstrando um forte relacionamento entre as federações e os agentes citados. Além destas fontes, a participação em “Encontros profissionais e Congressos”, assinalada por 50% dos respondentes, estão de acordo com as respostas às questões 8 e 9, relacionadas com a construção do arquétipo, nas quais foi citada pelos respondentes a realização de treinamentos e seminários para seus filiados. Com relação aos meios de comunicação, observa-se que metade das federações aponta os meios de comunicação como fonte de informação, assim como verificado na resposta à questão 13 (Tabela 7), que apontou que a federação possui pouca interação/relacionamento com os veículos de comunicação, como fonte de Criação do Conhecimento. As entidades públicas também são pouco citadas como fonte de conhecimento externo informal (14,29%), coerentemente com o obtido na questão sobre as “Parcerias Públicas e Privadas como estratégia para se destacar no mercado” (Tabela 6) e reafirmando que, entre as entidades estudadas, existe uma cultura de não interação com organizações públicas. Este cenário não retrata as orientações de diversos autores, entre eles Slack; Parent (2006) e Babiak (2007), que alertam sobre a necessidade da formação de alianças baseadas no aprendizado organizacional e que devem fazer parte do planejamento estratégico destas organizações sem fins lucrativos. Já a obtenção do conhecimento por meio dos “Ex-funcionários” não foi citada. Nesse sentido, verificamos que as respostas não retratam as colocações de Girginov (2008), que destaca a importância da capacidade de visão do gestor, pois ele é o responsável pelo estabelecimento de políticas, elaboração de instrumentos e estruturas, coordenação entre administradores e gestão de relações interorganizacionais com empresas de outras áreas.

Analisando as respostas obtidas em relação às fontes externas formais e informais, podemos considerar que as federações buscam obter informações e conhecimento de outras entidades esportivas, assim como da própria legislação em vigor, corroborando, no que diz respeito ao fluxo de informações, Bettencourt e Cianconi (2012), que entendem que o conhecimento é resultado de experiências múltiplas e depende dos fluxos da informação e comunicação. Para os autores, este conhecimento nas organizações pode ser armazenado e acumulado, criando meios para possibilitar a comunicação e a produção de novos documentos e manuais, que poderão disseminar a memória da organização.

A conexão das federações com outras organizações acontece de forma semelhante ao que ocorre com os clubes esportivos sem fins lucrativos (BABIÁK; THIBAUT, 2009; QUATMAN; CHELLADURAI, 2008a; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016).

Os autores acima enfatizam que os clubes, por possuírem uma característica de padrão “aberto”, podem trocar experiências com várias fontes de conhecimento externo. Um dos serviços que a federação pode oferecer é descrito Vreuls (2013), ao analisar a Transferência do Conhecimento nos clubes da Holanda, que identificou que as relações interorganizacionais e a Transferência do Conhecimento entre os clubes são positivas, reafirmando que é necessário que eles estejam abertos para absorver estes conhecimentos e contar com pessoas capacitadas. A justificativa do relacionamento das federações com os clubes e os filiados é permitir a utilização dos serviços fornecidos pelas federações esportivas como um “guarda-chuva”, no sentido de se relacionar com outros profissionais e parceiros externos (BABIÁK; THIBAUT, 2009; QUATMAN; CHELLADURAI, 2008a; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016).

Em relação à Criação do Conhecimento, Ahmadjian (2008), ao abordar a Criação do Conhecimento interorganizacional, destaca que ela ocorre não apenas dentro das empresas, mas também a partir dos relacionamentos entre empresas diferentes. Analisando os resultados obtidos, percebe-se pouco envolvimento com alguns segmentos organizacionais, como as universidades, feiras, ONGs, fornecedores e associações comerciais.

4.4 Categoria IV - Condições e fatores que atuam na Criação do Conhecimento organizacional

Esta categoria contém duas subcategorias: Condições capacitadoras para Criação do Conhecimento e Fatores para a Criação do Conhecimento (Quadro 13).

Quadro 13 - Condições e fatores que atuam na Criação do Conhecimento organizacional.

Subcategoria	Tema	Questão
Condições capacitadoras para Criação do Conhecimento	Intenção	15
	Autonomia	15
	Flutuação e caos criativo	15
	Redundância	15
	Variedade de requisitos	15
	Criação de um contexto adequado e gerenciamento de conversas	16, 17
Fatores para Criação do Conhecimento	Planejamento tecnológico	18

Fonte: Elaborada pelo autor

4.4.1 Subcategoria: condições capacitadoras para Criação do Conhecimento

Nesta subcategoria, são consideradas as respostas às questões 15, 16 e 17, todas de múltipla escolha, com a possibilidade do respondente assinalar mais de uma alternativa.

A questão 15 aborda a Intenção, Autonomia, Flutuação e caos criativo, Redundância e Variedade de requisitos e procurou identificar quais condições favoráveis são atribuídas aos integrantes da federação durante o processo de Criação do Conhecimento (Tabela 10).

Tabela 10 - Condições favoráveis atribuídas aos integrantes da federação durante o processo de Criação do Conhecimento.

Item	Frequência	%
A missão e objetivos da organização são comunicados a todos os colaboradores “intenção”	9	64,29%
Os colaboradores possuem grande variedade de competências e experiências, que os qualificam a lidar com os desafios impostos pelo ambiente de trabalho “redundância”	8	57,14%
Integram a equipe colaboradores de diferentes departamentos “redundância”	7	50%
Os colaboradores possuem autonomia com liberdade de ações para decisões “autonomia”	6	42,86%
Os colaboradores são estimulados a desafios, a serem pró-ativos e ambiciosos “flutuação e caos criativo”	6	42,86%
Os colaboradores geralmente possuem conhecimentos que vão além da necessidade real de seu cargo ou função “variedade de requisitos”	2	14,29%
Informações do órgão internacional “outros”	1	7,14%
Não sei	0	0,00%

Fonte: Elaborada pelo autor

As respostas obtidas sobre o tema **intenção** demonstram que existe um comprometimento dos empregados, conforme preconizam (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

No item **autonomia**, menos de 50% dos respondentes afirmaram que os colaboradores possuem autonomia com liberdade de ações para decisões. Nonaka e Takeuchi (2008) sugerem que todos os membros de uma organização deveriam, até onde permitem as circunstâncias, ter permissão de agir autonomamente. A justificativa é a possibilidade de aumentar a chance de introduzir oportunidades inesperadas, assim como a motivação entre os envolvidos. Nonaka e Takeuchi (2008) acrescentam ainda que a equipe autônoma pode desempenhar muitas funções, amplificando e refinando as ideias originais, que surgem destes indivíduos autônomos, tornando-se ideias organizacionais, ao compartilharem-nas entre os membros da equipe.

Quanto à **flutuação e ao caos criativo**, a análise foi realizada por meio da alternativa sobre se os colaboradores são estimulados a desafios, a serem pró-ativos e ambiciosos, com o resultado das respostas menor que 50%, sendo o mesmo obtido na análise do tema anterior. Dessa forma, não há expressão de que esses aspectos estejam presentes nas federações, ou

seja, não ocorre de maneira evidente o estímulo à interação entre a organização e o ambiente externo, explorando as ambiguidades e as redundâncias, visando a melhorar seu próprio sistema de conhecimento, o que contraria o proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), sobre a necessidade de interromper o estado de conforto, dando espaço para que um novo conhecimento possa ser criado.

O tema **redundância** foi tratado na alternativa “integram a equipe colaboradores de diferentes departamentos”, assinalada por 50% dos respondentes, e na alternativa “os colaboradores possuem grande variedade de competências e experiências que os qualificam a lidar com os desafios impostos pelo ambiente de trabalho”, assinalada por 57,14% dos respondentes. Esses resultados corroboram o que Nonaka e Takeuchi (2008) consideram como a existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização, com a redundância promovendo a partilha do conhecimento tácito e acelerando o processo do conhecimento.

Para finalizar a quinta condição exigida no nível organizacional, visando a promover a espiral do conhecimento, há a **variedade de requisitos**. Para este tema, o item “os colaboradores geralmente possuem conhecimentos que vão além da necessidade real de seu cargo ou função” foi pouco assinalado. Em contra partida, foi verificado que, no tema redundância, os colaboradores possuem grande variedade de competências e experiências que os qualificam a lidar com os desafios impostos, foi selecionado por 57,14%. Analisando estas duas respostas, podemos concluir que os colaboradores possuem competências de experiência prática, que os qualificam a desempenharem da melhor maneira suas funções, mas se faz necessário uma melhora sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema organizacional para que haja combinação das informações que, por sua vez, devem ser otimizadas a todos os membros da organização, percorrendo o menor número de passos, conforme indicado por (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nonaka e Takeuchi (2008) sugerem a rotação de pessoal, permitindo que os empregados adquiram conhecimento multifuncionais, visando a enfrentar problemas das inesperadas flutuações ambientais.

O tema **criação de um contexto adequado e gerenciamento de conversas** foi tratado nas questões 16 e 17. A Questão 16 se refere à identificação dos espaços em que os membros da federação costumam interagir e compartilhar suas experiências, emoções e sentimentos (Tabela 11).

Tabela 11 - Locais em que os membros da federação costumam interagir e compartilhar suas experiências (conhecimentos tácitos).

Item	Frequência	%
Reuniões	10	71,43%
<i>Chat /Whatsapp</i>	8	57,14%
Eventos formais e informais fora da organização	6	42,86%
<i>E-mails</i>	5	35,71%
Sala de café / Bebedouros	3	21,43%
Conferências	3	21,43%
Seminários	3	21,43%
Fórum de discussão	2	14,29%
Rodízios de função	2	14,29%
<i>Coffee-break</i>	1	7,14%
Debates	1	7,14%
Sessões de <i>brainstorm</i>	1	7,14%
Eventos realizados pela federação	1	7,14%
<i>Intranet</i>	0	0,00%

Fonte: Elaborada pelo autor

As reuniões são consideradas pelo corpo da diretoria e da gerência como sendo o melhor local para compartilhar conhecimentos tácitos na organização. Na sequência, aparecem os grupos de *Chat / Whatsapp*, eventos formais e informais fora da organização e *e-mails*.

A utilização de canal de *intranet* não é citada pelas federações como transmissão de conhecimento tácito. O ambiente informal do *Coffee-break* praticamente não é utilizado. Já as respostas à alternativa “rodízios de função” reforça as respostas obtidas na questão 15 (Tabela 10), em que poucos assinalaram a alternativa sobre os “colaboradores possuem conhecimentos que vão além da necessidade real do seu cargo ou função”, o que justifica uma porcentagem pequena na realização dos rodízios de função, o que contraria as orientações de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), que afirmam que a transferência do conhecimento é realizada por meio destas condições capacitadoras citadas nesta subcategoria, questão 15.

As respostas ao item “conferências e seminários”, que somadas chegam a mais de 40% (Tabela 11), demonstram que existe uma tendência das federações oferecerem treinamentos para seu público externo, conforme visto anteriormente na questão 8, sobre se a introdução de novas técnicas, metodologias e equipamentos auxiliam na criação de novos conhecimentos. As sessões de *brainstorm* novamente foram pouco citadas, assim como na questão 5, sobre a partir de quais situações surgem novas ideias na federação (Tabela 5).

Destaque para a baixa quantidade de escolhas no item “eventos realizados pela federação”, o que gera reflexão sobre as respostas anteriores, em que os respondentes assinalaram que as experiências adquiridas na realização e organização de eventos, apontadas na questão 5 (Tabela 5), são responsáveis pelo surgimento de novas ideias, assim como na questão 10 (Tabela 4), que aponta a reflexão sobre experiências pessoais já ocorridas e a partir da prática individual (aprender fazendo). Essas respostas demonstrariam que esses seriam locais para interagir e compartilhar suas experiências, que muitas vezes são transferidas aos demais membros da organização por meio da observação, do aprender fazendo ou *brainstorm*.

Corroboram este cenário Schenk et al. (2015), que identificaram que, em eventos de menor porte, as capacidades/processos de Transferência do Conhecimento não existem necessariamente para esses eventos, bem como para grupos de partes interessadas, entre eles as cidades, governos anfitriões, patrocinadores e Comitês Olímpicos Nacionais, com destaque para o fato de que a vida útil do comitê organizador pode influenciar a eficácia do processo Transferência do Conhecimento.

Por outro lado, Nonaka e Takeuchi (2008) consideram o *brainstorm* e ambiente de eventos como sendo os locais de compartilhamento e Criação do Conhecimento tácito. O compartilhamento de experiências permite que os demais integrantes projetem-se no processo de raciocínio de outro indivíduo, ou seja, é neste ambiente que pode ser realizada a Criação e Compartilhamento do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Philips e Duncombe (2016) acrescentam, ao citarem que o conhecimento gerado nos eventos compreendem os serviços, experiências pessoais e informações, contendo um programa de observação, workshops, manuais técnicos e outros documentos, vídeos, acesso extranet, questionários para pesquisa, e um programa de conscientização intercultural.

O conhecimento nas entidades organizadoras de eventos não é apenas uma capacidade cognitiva; está inserido em repertórios individuais de ação, relações sociais, rotinas organizacionais e cultura (ANDERSEN; VIDAR HANSTAD, 2013; PHILIPS; DUNCOMBE, 2016; SCHENK et al., 2015).

Em respostas à questão 17, sobre se durante as etapas da Criação do Conhecimento, o compartilhamento de experiências, a criação de ideias e a solução de problemas ocorrem em nível coletivo entre os colaboradores de diferentes áreas funcionais (Gráfico 3), os respondentes afirmaram que sim foram direcionados para a questão 17.1, que questionou como ocorre tal processo (Tabela 12).

Gráfico 3 - Compartilhamento de experiências, a criação de ideias e a solução de problemas ocorrem em nível coletivo entre os colaboradores de diferentes áreas funcionais.

Fonte: Elabora pelo autor

Tabela 12 - Processo de compartilhamento de experiências, em nível coletivo entre colaboradores de diferentes áreas funcionais.

Item	Frequência	%
Reuniões de grupo	7	77,78%
On-line (troca de e-mails e chats)	6	66,67%
Contatos individuais	5	55,56%
Fórum e discussão	1	11,11%

Fonte: Elaborada pelo autor

As respostas com maiores frequências se referem às reuniões de grupo, à troca de *e-mails* e *chats* e aos contatos individuais. A quantidade de respostas ao item “contatos individuais” foi menor do que a de “reuniões de grupo”, o que indica uma relação mais formal no ambiente interno das federações, o que pode justificar a troca de experiências com maior frequência durante as reuniões formais do grupo.

No entanto, Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014, p. 248) consideram que “o processo de compartilhamento de conhecimento geralmente começa no nível individual e se expande para o grupo e para o nível organizacional, facilitando o intercâmbio de experiências de trabalho, *know-how* técnico e *insights* individuais”, o que contraria as informações apresentadas na Tabela 12.

Quanto aos 35,71% dos respondentes que afirmaram que Não, podemos considerar que, nestas federações, não acontece o envolvimento dos colaboradores das diferentes áreas. A importância desse envolvimento foi abordada por Rebouças (2010) e Alavi e Leidner (2001), referindo-se ao que acontece em diversas organizações, ou seja, o isolamento de empregados e/ou departamentos, algumas vezes justificado pela competição entre indivíduos e/ou equipes de trabalho, sendo representadas de maneira figurativa como verdadeiras ilhas,

prejudiciais para a organização, além de demonstrar uma insegurança interna da equipe de trabalho.

Apesar da existência dos problemas como Compartilhamento do Conhecimento em eventos, ausência de *brainstorming* e a realização do contato individual ser feito por 5 respondentes, o que representa 35,71% de nossa amostra, verificamos que em parte da federações acontece a troca de experiências e conhecimentos com todas as outras áreas da organização, que permeiam sua concepção e as suas práticas, conforme consideram diferentes autores (CHELLADURAI, 2014; DRUCKER, 1999; HOULIHAN, 2005; HOULIHAN; GREEN, 2008; REBOUÇAS, 2010; RODRIGUES et al., 2011).

Este resultado é confirmado por Schenk et al. (2015), ao concluírem que o tema Criação do Conhecimento possui impactos e efeitos positivos no campo dos negócios e de gerenciamento no ambiente organizacional, mas é pouco difundido e utilizado no esporte.

4.4.2 Subcategoria: Fatores para Criação do Conhecimento

Na questão 18, sobre as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que a federação utiliza, todos os respondentes puderam assinalar somente uma alternativa (Tabela 13). Os itens “estou familiarizado, pois aprendi por iniciativa própria” e “aprendi com colegas do mesmo setor”, obtiveram a mesma frequência e juntos somam mais de 57%. O aprendizado por meio de colegas de outros setores (14,29%), seguido do treinamento interno oferecido pela federação, foi assinalado por um respondente (7,14%). Obtivemos, ainda, no item Outros, os comentários “existe uma pessoa dedicada a isso” (R3), “facebook” (R7) e “todas as mídias” (R11) (Tabela 13).

Tabela 13 - Ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que a federação utiliza.

Item	Frequência	%
Estou familiarizado, pois aprendi por iniciativa própria	4	28,57%
Aprendi com colegas do mesmo setor	4	28,57%
Outros	3	21,43%
Aprendi com colegas de outro setor	2	14,29%
Estou familiarizado, pois a organização ofereceu treinamento	1	7,14%
Não utilizo essas ferramentas pois não tenho conhecimento sobre seu uso	0	0,00%

Fonte: Elaborada pelo autor

As respostas para esta questão confirmam as análises realizadas até o momento. O aprendizado por iniciativa própria demonstra fazer parte da estrutura organizacional das federações, assim como capacitação interna de seus colaboradores com uma baixa frequência de escolha. É compreensível o aprendizado com colegas do mesmo setor, em função da

facilidade da proximidade de contato no decorrer do dia. Alavi e Leidner (2001) explicam que é improvável que os indivíduos encontrem novos conhecimentos por meio da limitação de suas redes de trabalho bem fechadas. Os indivíduos do mesmo grupo tendem a possuir informações e conhecimento semelhantes, para isso as autoras sugerem que o processo ideal para novas ideias é expandir a rede de relacionamentos na organização, mesmo sendo com grupos mais fracos (ALAVI; LEIDNER, 2001; REBOUÇAS, 2010). Os resultados da Tabela 13 demonstram que o conhecimento é centralizado, assim como pouco envolvimento com outros setores.

Vimos, também, na questão 12 (Tabela 8), sobre a forma com que a federação busca descobrir oportunidades para seu desenvolvimento, que elas buscam prever e planejar os cenários futuros a partir de seus dados anteriores, assim como as citações sobre a implantação e melhoria de sistemas, o que demonstra uma preocupação das federações na utilização e investimento na tecnologia da informação.

Os resultados se coadunam com o entendimento de que a tecnologia pode suportar a aplicação do conhecimento incorporando os procedimentos e regras ligados à cultura organizacional, de modo que os próprios sistemas se tornem exemplos de normas organizacionais (ALAVI; LEIDNER, 2001; CHOO, 2003).

Partindo do princípio de que estes sistemas refletem as concisões da estrutura organizacional e interpretando o comportamento interno das federações, podemos acreditar que, em determinadas federações, estes sistemas podem ser ilhas isoladas, executando tarefas específicas dos seus departamentos, ao invés de serem um sistema integrado. Esta situação é contrária às orientações de Alavi e Leidner (2001), ao mencionarem que outros departamentos ou unidades organizacionais obtêm melhor desempenho acessando o conhecimento de outras unidades com experiências semelhantes.

Arantes e Bastos (2018) identificaram que, em comum, as redes sociais fazem parte, na maioria das federações, que utilizam destes meios de comunicação gratuitos com seu público externo e interno, com exceção da Federação Paulista de Tênis de Mesa, reforçando a importância da tecnologia da informação na propagação dos conhecimentos, como citado por (ALAVI; LEIDNER, 2001). Arantes e Bastos (2018) constaram que 4 das 28 federações olímpicas do Estado de São Paulo se utilizam somente das redes sociais como canal de comunicação.

Por fim, na Categoria IV, foi possível constatar que as respostas obtidas demonstram que existe um comprometimento dos colaboradores, visando a atingir as metas da organização. Por outro lado, dois pontos chamam a atenção:

a) Menos da metade dos respondentes afirmam que os colaboradores possuem autonomia com liberdade de ações para decisões;

b) menos da metade afirmam que os colaboradores são estimulados a desafios, a serem proativos e ambiciosos.

A formação de equipes contendo colaboradores de outras áreas foi assinalada por metade dos respondentes, assim como uma minoria assinalou a existência de rodízios de função, o que contraria o exposto por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), ao considerarem o frequente rodízio de pessoal como sendo um dos conjuntos de condições capacitadoras que facilitam a Transferência do Conhecimento.

Uma parcela maior dos respondentes afirma que não existe o envolvimento em nível coletivo entre os colaboradores de diferentes áreas funcionais, visando à Criação do Conhecimento, o compartilhamento de experiências e solução de problemas, o que também contraria Souza et al (2011), que descrevem o que eles chamam de Memória de Grupo, que representa a memória coletiva em ambientes de trabalho. Dentre os principais benefícios da Memória de Grupo, está a provisão de conhecimento para garantir a continuidade das atividades do grupo. Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) acrescentam que uma das maneiras de promover a partilha do conhecimento tácito, acelerando o processo de Criação do Conhecimento, é a adoção da sobreposição, em que diferentes departamentos funcionais trabalham juntos em uma divisão indistinta de tarefas ou como na divisão da equipe de novos produtos em grupos concorrentes para o mesmo projeto, e depois discutir suas vantagens e desvantagens.

Os eventos realizados pelas federações são pouco aproveitados como local de compartilhamento de conhecimentos de ordem prática, assim como percebe-se uma tendência das federações em oferecerem treinamentos para seu público externo, o que pode ser observado e discutido na questão 16 (Tabela 11).

4.5 Categoria V - Ferramentas no apoio à Criação do Conhecimento organizacional

A Categoria Ferramentas no apoio contém as temáticas (Quadro 14)

Quadro 14 - Ferramentas no apoio à Criação do Conhecimento organizacional.

Tema	Questão
Comunicação	19 e 20
Cooperação	19 e 20
Coordenação	19 e 20

Fonte: Elaborada pelo autor

São consideradas as respostas às questões 19 e 20, ambas de múltipla escolha, permitindo ao respondente assinalar mais de uma alternativa.

O papel das ferramentas de apoio utilizadas pela federação pode ser verificado pelas respostas à questão 19. O conteúdo contido nas respostas a esta questão, apresentados na Tabela 14, está relacionado ao conceito do modelo 3C de colaboração, sobre como e porque as pessoas trabalham em grupo (FUKS et al., 2011). Segundo Fuks et al. (2011), os Cs se inter-relacionam para que a colaboração ocorra.

Tabela 14 - Papel das ferramentas de apoio utilizadas na federação.

Itens dos 3Cs, Comunicação, Cooperação e Coordenação	Frequência	%
Permitir o acesso às informações	12	85,71%
Facilitar a comunicação entre as pessoas	12	85,71%
Possibilitar o compartilhamento de experiências, ideias e problemas	9	64,29%
Ajudar as pessoas a trabalharem em grupo	8	57,14%
Assegurar agilidade e confiabilidade às informações	7	50,00%
Automatizar atividades	7	50,00%
Ajudar a criar uma memória organizacional	5	35,71%
Ajudar as pessoas a coordenarem suas atividades mediante critérios de prazos de ordem e tempo através de uma clara divisão de tarefas e compromissos	5	35,71%

Fonte: Elaborada pelo autor

Os itens “permitir o acesso às informações” e “facilitar a comunicação entre as pessoas” obtiveram a mesma frequência e um maior número de respostas. Observa-se que os dois estão relacionados com o tema **Comunicação** que, segundo (FUKS et al., 2011), representa a ação.

Os outros itens com mais de 50% de frequência são “possibilitar o compartilhamento de experiências, ideias e problemas” e “ajudar as pessoas a trabalharem em grupo”. Estes dois itens são relativos, respectivamente, à **Cooperação** e à **Coordenação** e estão caracterizados pela atuação conjunta no espaço compartilhado, produzindo informações e pelo gerenciamento de pessoas (SOUZA et al., 2011). Além disso, metade dos respondentes assinalaram as alternativas “assegurar agilidade e confiabilidade às informações” e “automatizar atividades”, ambas relacionadas com a **Cooperação**.

Por outro lado, chama a atenção o fato de 35,71% das citações recaírem nas alternativas relacionadas com a **Comunicação** e com a **Coordenação** “ajudar a criar uma memória organizacional” e “ajudar as pessoas a coordenarem suas atividades mediante critérios de prazos de ordem e tempo, através de uma clara divisão de tarefas e compromissos”. Os dados relativos à primeira demonstram a não relevância da construção da Memória de Grupo, que busca a provisão de conhecimento, para garantir a continuidade das

atividades do grupo, representando a memória coletiva em ambientes de trabalho (SOUZA et al., 2011).

Já as respostas à alternativa “ajudar as pessoas a coordenarem suas atividades mediante critérios de prazos de ordem e tempo, através de uma clara divisão de tarefas e compromissos” contrariam as afirmações anteriores nas questões 5, 6, 7, 16 e 17.1, em que o item “realização de reuniões” ficou entre as opções com maior frequência. Por outro lado, na questão 15 (Tabela 10), em que um dos temas abordados foi a autonomia dos funcionários, o item “Os colaboradores possuem autonomia com liberdade de ações para decisões” obteve 42,86% e, nesta mesma questão, procurou-se identificar quais condições favoráveis são atribuídas aos integrantes da federação durante o processo de Criação do Conhecimento, na qual os respondentes pouco assinalaram a relevância dos colaboradores possuírem conhecimentos que vão além das necessidades reais do cargo, assim como o estímulo a desafios, a serem proativos e ambiciosos. Desta maneira, as frequências do item “ajudar as pessoas a coordenarem suas atividades mediante critérios de prazos de ordem e tempo através de uma clara divisão de tarefas e compromissos” é contrária ao que pode ser constatado na temática Variedade de Requisitos, a respeito da necessidade da combinação do conhecimento criado em um sistema organizacional, permitindo que os empregados adquiram conhecimentos multifuncionais, visando a percorrer o menor número de passos, assim como encorajar o ajustamento mútuo no interior das equipes e entre as equipes (MINTZBERG, 2010; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A frequência do uso das ferramentas tecnológicas utilizadas pela federação foram obtidas através das respostas à questão 20. Observa-se que todos os itens são de conhecimento dos respondentes, uma vez que nenhum respondente assinalou a alternativa Desconheço (Tabela 15).

Tabela 15 - Frequência de uso de ferramentas tecnológicas para a criação e troca de conhecimentos.

Ferramenta	Diariamente	Semanalmente	Eventualmente	Não utilizo	Desconheço	Não se aplica
<i>Intranet</i>	35,71%	0,00%	35,71%	7,14%	0,00%	21,43%
Portal corporativo	35,71%	7,14%	14,29%	28,57%	0,00%	14,29%
Whatsapp / SMS	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Skype</i>	0,00%	14,29%	42,86%	14,29%	0,00%	28,57%
<i>E-mail</i>	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Agenda e Planejamento	50,00%	21,43%	21,43%	0,00%	0,00%	7,14%
Conferência de voz	0,00%	14,29%	42,86%	21,43%	0,00%	21,43%
Sistemas eletrônicos de reunião	0,00%	14,29%	42,86%	21,43%	0,00%	21,43%
Videoconferência	0,00%	7,14%	42,86%	28,57%	0,00%	21,43%
Grupo de discussão	14,29%	21,43%	50,00%	7,14%	0,00%	7,14%

<i>Workflow</i>	0,00%	14,29%	42,86%	21,43%	0,00%	21,43%
<i>Blogs</i>	14,29%	7,14%	14,29%	21,43%	0,00%	42,86%
Telefone	64,29%	14,29%	21,43%	0,00%	0,00%	0,00%
Planilhas	35,71%	42,86%	7,14%	0,00%	0,00%	14,29%
Carta / Correspondência	14,29%	0,00%	42,86%	28,57%	0,00%	14,29%

Fonte: Elaborada pelo autor

Considerando-se as respostas assinaladas como de uso diário, o *Whatsapp/SMS* e os *e-mails* foram assinalados por 100% dos respondentes como ferramentas de criação e troca de conhecimentos das federações, seguidas pelo telefone (64,29%). Por outro lado, a carta/correspondência está entre as ferramentas menos utilizadas de uso diário, sendo considerada pelos respondentes como de uso eventual.

Existe um equilíbrio em relação à utilização diária da intranet, do portal corporativo e das planilhas, com as últimas ocupando posição de destaque, se compararmos à utilização semanal.

Os blogs são poucos utilizados, se considerarmos temáticas opções “Não utilizo” e “Não se aplica”, que juntas totalizam 64%. Semelhante aos blogs, os grupos de discussão possuem pouca utilização diária, entretanto, no decorrer da semana ou no uso eventual, estes grupos aumentam sua frequência, podendo chegar a 71%.

A agenda de planejamento demonstra ser utilizada com frequência no decorrer da semana, sendo utilizada diariamente por 50% dos respondentes, e semanalmente por 21%. Por fim, o *Skype*, a conferência de voz, os sistemas eletrônicos de reunião, a videoconferência, o *Workflow* e a utilização de carta são usados eventualmente por 42% dos respondentes.

Independentemente da ferramenta utilizada, os dados obtidos reforçam o conceito de que, durante a comunicação, as pessoas negociam e tomam decisões e que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) possibilitam que o conhecimento tácito seja extraído dos indivíduos, possibilitando o seu compartilhamento nos processos de socialização, como exposto por (SOUZA et al., 2011).

Verifica-se, nesta categoria, que as federações demonstram possuir uma preocupação, por meio da TI, em permitir o acesso à informação e facilitar a comunicação entre as pessoas, o que vai de encontro ao citado por Alavi e Leidner (2001); Tuomi (1999), a respeito dos benefícios da integração de TI, em proporcionar uma oportunidade para ampliar o alcance da provisão de conhecimento. Entretanto, identificamos que a baixa escolha dos respondentes em assegurar a agilidade e a confiabilidade às informações, automatizar as atividades e ajudar as pessoas a coordenarem suas atividades mediante critérios de prazos coincidem com a pouca seleção do *Workflow* que, segundo Alavi e Leidner (2001); Schons (2008), reduz a

necessidade de comunicação e coordenação e permite um uso mais eficiente das rotinas organizacionais, através do encaminhamento automático de documentos, informações, normas e atividades relacionadas ao trabalho, mostrando as etapas corretas para a sua concretização, permitindo o acompanhamento de todas as atividades que o constituem.

4.6 Categoria VI – Conhecimento, aprendizagem e comunicação na federação.

Essa categoria é composta por três temas e três questões, conforme apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 - Conhecimento, aprendizagem e comunicação na federação.

Tema	Questão
Aprendizado de processos de gestão	21
Dificuldades de aprendizado	22
Troca de informações com ambiente externo	23

Fonte: Elaborada pelo autor

O tema **Aprendizado de processos de gestão** foi avaliado por meio da questão 21, sobre a existência de manuais ou documentos disponibilizados internamente, que possibilitem o aprendizado dos processos de gestão da Federação. Em resposta a esta questão, 57% afirmaram que não e 43% que sim.

Ao considerarmos essas respostas em conjunto com as respostas obtidas em relação a fontes de informações formais (questão 14, **Tabela 9**), verificamos que a maioria dos respondentes acessam os relatórios de projetos e os regulamentos e normas da Federação, ou seja, naquelas federações em que esses documentos existem, eles são utilizados. Entretanto, quanto à memória organizacional, verificou-se que a preocupação em mantê-la foi relativamente baixa, o que pode explicar a afirmação da maioria das Federações sobre não possuírem manuais e procedimentos que possibilitem o aprendizado dos processos de gestão.

Em relação ao tema **dificuldades de aprendizado**, buscou-se identificar quais as dificuldades podem ser observadas na geração de conhecimento entre os colaboradores por meio da questão 22, na qual o respondente poderia assinalar quantos itens fossem necessários ou acrescentar algum outro. As respostas obtidas são apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16 - Dificuldades observadas na geração do conhecimento entre os colaboradores.

Item	Frequência	%
Resistência a mudanças	10	71,43%
Capacidade de absorção	5	35,71%
Falta de interesse em aprender	5	35,71%
Dificuldade de trabalhar em equipe	3	21,43%
Estrutura pequena e falta de verba	1	7,14%

Fonte: Elaborada pelo autor

A resistência a mudanças obteve o maior percentual de respostas (71,43%). Por outro lado, os resultados apontam que a maioria dos colaboradores tem interesse em aprender e que eles possuem capacidade de absorver novos conhecimentos. Além disso, uma pequena parcela da equipe de colaboradores possui dificuldade de trabalhar em equipe. O item referente a aspectos relativos a estrutura operacional da federação obteve menos de 10% das respostas.

A temática troca de informações com ambiente externo pode ser identificada por meio da questão 23, questão aberta, na qual foi solicitado ao respondente avaliar a troca de informações e conhecimento entre a federação e os filiados.

As respostas foram codificadas e categorizadas em 4 temas, que emergiram das respostas obtidas, ou seja, *a posteriori*: Frequência e intensidade; Gestão; Modos de interação, e Dificuldades.

Identificamos as seguintes respostas sobre o aspecto relativo à Frequência e intensidade da troca de informações e conhecimentos entre a federação e os filiados

irregular e pouco frequente (R1);
Razoável (R3);
Satisfatório (R2B e R8);
Positiva (R2A);
Poderia ser melhor, mas de modo geral é boa! (R11);
Bastante intensa, aprendendo todos os dias com erros e acertos de ambos os lados (R4).

As respostas que destacam ações de Gestão em relação ao aprimoramento do processo de troca de informação são:

Antigamente era muito ruim porem (*sic*)com a melhoria de sistemas esse tema melhorou muito (R10);
Neste primeiro ano estamos nos aproximando mais dos nossos filiados, pois muitos se queixavam de que a federação era muito distante. Temos a confiança de que nossos filiados sabem que podem trocar informações e conhecimento a qualquer tempo. Afinal nossa missão é de atender e facilitar a vida de nossos filiados respeitando as regras e regulamentos das nossas modalidades (R12).

Quanto à avaliação sobre Modos de interação:

A cobrança é maior do que o interesse de participação, cobram seus direitos mas não cumprem seus deveres (R7)
de uma maneira orgânica (R9)

Quanto às Dificuldades no processo troca de informações e conhecimento, foram apontadas a falta de capacitação dos filiados, da própria federação e a resistência a mudanças:

Tentamos dar o máximo de informação a todos os filiados porém, a maioria tem muita dificuldade em usar *e-mail e whatsapp* para poder olhar mensagens, e nós também temos o sistema integrado de filiados que facilita na gestão de atletas e controles, porém alguns filiados não sabem utilizar (R5);

boa comunicação interna. comunicação externa deixa a desejar (R13);

Às vezes com certas restrições a mudanças (R6);

Em relação ao aprendizado do processo de gestão, verificamos que 43% dos respondentes afirmaram possuir manuais e procedimentos internos de gestão, resultados que corroboram os resultados obtidos por Arantes e Bastos (2018), relativos à divulgação de regulamentos/manuais por federações esportivas e com as posições de Nonaka e Takeuchi (1995), que descrevem que um dos conhecimento existentes nas organizações é o conhecimento explícito, que se refere ao conhecimento possível de ser transcrito, entre eles por meio de manuais. Esses achados também foram verificados em relação à aprendizagem ou incorporação de conhecimento lendo documentos impressos e online, ponto identificado nas respostas à questão 10 (Tabela 4). Da mesma forma, constatou-se que os regulamentos / normas correspondem à maioria das fontes de informações utilizadas durante a criação de conhecimento da federação, como assinalado na Questão 14 (Tabela 9).

Quanto às dificuldades de aprendizado observadas entre os colaboradores na geração de conhecimento (Questão 22), a resistência a mudanças foi assinalada pela maioria dos respondentes (Tabela 16) e Philips e Duncombe (2016) e Choo (2003) atribuem esta situação à cultura organizacional. A metáfora de Cerantola (2016) descreve este cenário, comparando-a com as faces de uma moeda: a dimensão econômica ou de negócios da comunicação interna corresponde ao impacto que pode trazer ao ambiente organizacional, melhorando a retenção de talentos, a capacidade de mudança e a inovação. A dimensão humana trata das interações entre pessoas, conquista da confiança e reforça o significado do diálogo na construção da identidade e da reputação da empresa. São duas faces da mesma moeda, em que uma dimensão é extensão da outra (CERANTOLA, 2016). Identificamos em outras categorias situações que podem contribuir com a resistência a mudanças, a pouca utilização dos itens: *Brainstormings*, Rodízio de funções e *Workflow*. Além destes itens, podemos identificar na questão 15 (Tabela 10) que não ocorre de maneira evidente o estímulo à interação, explorando as ambiguidades e as redundâncias, visando a melhorar seu próprio sistema de conhecimento, o que contraria o proposto por (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Entretanto, um dos motivos que podem ser atribuídos a esta situação cultural foi identificado na conclusão da categoria IV, que indica uma tendência das federações em oferecerem treinamentos somente para seu público externo, ficando a desejar o ambiente interno (Tabela 13).

Com relação à troca de informações com o ambiente externo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), pudemos observar que existe uma forte interação das federações com seu público externo, o que também ocorre com os clubes esportivos. Essa interação se dá por meio das oportunidades de desenvolvimento pela interação direta da equipe da federação com os filiados, questão verificada na questão 12 (Tabela 8). Esses resultados são coerentes com o entendimento de que as entidades esportivas devem trocar experiências com várias fontes de conhecimento externo (BABIAK; THIBAUT, 2009; QUATMAN; CHELLADURAI, 2008a; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016). Vreuls (2013) especifica a relação entre clubes e federações, ao citar que os clubes esportivos podem usar os serviços fornecidos pelas federações esportivas como um “guarda-chuva”, no sentido de se relacionar com outros profissionais e parceiros externos.

As respostas à avaliação da troca de informações e conhecimento entre a federação e os filiados (questão 23) demonstram que os respondentes sabem que é possível melhorar esse processo, conseguem compreender as necessidades de seus filiados e reconhecem que existe uma barreira de comunicação, cabendo ações de melhoria. Conforme mencionado por Razaghi et al. (2013), é necessário mudança, assim como é identificado em algumas respostas que existe uma carência ou necessidade de capacitação dos filiados, para que eles possam usufruir do sistema integrado de TI oferecido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão norteadora da presente pesquisa foi: como é realizado o processo de Criação do Conhecimento e como esse conhecimento é compartilhado nas organizações esportivas?

A partir dessa questão, foi definido como objetivo da pesquisa diagnosticar e descrever o processo de geração e compartilhamento de conhecimento em organizações esportivas de administração do esporte formal, nas perspectivas intra e interorganizacional. Na fundamentação teórica estudada foram identificados modelos sobre Criação do Conhecimento em diferentes tipos de organizações, com a definição do modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1995), como modelo norteador desse estudo sobre as federações olímpicas do Estado de São Paulo.

As considerações apresentadas a seguir foram formuladas em função dos objetivos intermediários da pesquisa.

Quanto a identificação de como o conhecimento é gerado internamente nas organizações esportivas, pudemos observar que a construção do conhecimento é realizada por meio de uma espiral, que se desenvolve tanto no ambiente interno, quanto no externo das federações analisadas.

A realização de reuniões presenciais e a interação individual com os membros das federações foram apontadas como as principais fontes de Criação e Compartilhamento do Conhecimento. Já no ambiente externo das federações, identificou-se uma interação direta com os filiados, assim como ajustes relacionados às tendências do esporte, sendo que tal interação não ocorre com as organizações esportivas do setor público. Além disso, as experiências práticas possuem um peso maior do que o aprendizado por meio da geração de documentos. Apesar de os eventos possuírem características que permitem reunir em um único local árbitros, atletas, dirigentes, organizadores, técnicos e demais agentes do meio externo, eles são pouco explorados como locais para a Criação e o Compartilhamento do Conhecimento. Destaque para o fato da maioria dos respondentes afirmarem que após retornarem para as federações eles fazem uma reflexão sobre as experiências adquiridas na realização e organização dos eventos, apesar de não ter sido identificado o compartilhamento destes novos conhecimentos.

Apesar de existir investimento em sistema de TI, as organizações analisadas não demonstraram utilizarem os recursos tecnológicos como fonte de conhecimento, entre eles a *Intranet*, como observado na literatura.

Os resultados obtidos nos permitem supormos que não existem ações ou programas voltados à Criação e ao Compartilhamento do Conhecimento, questão que nos tempos atuais se mostrou relevante no aperfeiçoamento do processo de gestão de organizações de Gestão do Esporte.

Em relação à identificação do fluxo das informações e dos conhecimentos no processo de Criação do Conhecimento nas federações, em especial sobre a identificação de tendências e o planejamento de cenários futuros, algumas estratégias puderam ser observadas, entre elas a tomada de decisões tendo como base consulta a dados anteriores, o que pode justificar, por parte de algumas federações, o investimento em sistema de tecnologia da informação. Da mesma forma, em função da falta de recursos, tanto financeiros como humanos, as federações optam por um canal de comunicação direto e pela criação de alianças diretas com seus filiados e com as organizações homogêneas (clubes, academias, confederação brasileira da modalidade), deixando a desejar com relação as outras organizações, como as do setor público.

As fontes de Criação do Conhecimento utilizadas são diversificadas (parecer de especialistas na área, contato pessoal no ambiente interno, telefones utilizados para troca de mensagens de texto, regulamentos) e quanto ao Compartilhamento do Conhecimento não identificamos relações interorganizacionais realizadas oferecidas pelas federações para que seus filiados possam trocar experiências entre eles, ou até mesmo a criação de situações para que eles possam se relacionar com os demais agentes, como a literatura indica ser necessário para o fortalecimento do relacionamento com os *stakeholders*.

Em termos das condições e fatores para a Criação do Conhecimento nas federações, percebe-se que os sistemas de trabalho refletem as condições da estrutura organizacional. A formação de equipes contendo colaboradores de outras áreas foi identificada em 50% das federações, assim como uma minoria realiza rodízios de função e em uma parcela maior não existe o envolvimento em nível coletivo entre os colaboradores de diferentes áreas funcionais, visando à Criação do Conhecimento, o compartilhamento de experiências e a solução de problemas. Dessa forma, quanto ao comportamento interno de algumas federações, podemos supor que, em determinadas federações, estes sistemas podem ser ilhas isoladas, executando tarefas específicas de seus departamentos, ao invés de serem um sistema integrado.

Por outro lado, podemos considerar que existe um comprometimento dos colaboradores visando atingir as metas da organização, mas dois pontos chamaram a atenção: em menos da metade das federações os colaboradores possuem autonomia com liberdade de

ação e decisão e menos da metade das entidades propõem desafios aos colaboradores, como serem mais proativos e ambiciosos.

No que se refere às ferramentas de apoio à Criação do Conhecimento utilizadas pelas federações, aquelas relativas à Comunicação são as mais utilizadas. Já as relacionadas à Cooperação não se revelam presentes em metade das federações e as de Coordenação são as menos utilizadas. Pode-se considerar que existe uma preocupação em gerar informação por meio de ferramentas de comunicação e cooperação, mas não em termos da Coordenação, relacionada à memória organizacional, que é capaz de permitir a Criação do Conhecimento para ser utilizado em situações futuras. Dessa forma, conclui-se que as ferramentas de apoio à Criação do Conhecimento são utilizadas em sua maioria como geradoras de informações, como no auxílio na realização de tarefas (agenda, planejamento e planilhas), mas não como instrumentos capazes de auxiliar na gestão da federação e no Compartilhamento do Conhecimento.

Na busca de verificar se existe e qual conhecimento é transferido/compartilhado pelas federações (intra e interorganizacional), encontramos que a maioria das federações não produz material que possibilite o aprendizado dos processos de gestão da organização. Por outro lado, o conhecimento técnico (regulamentos) é amplamente compartilhado.

Quanto às dificuldades de aprendizado observadas entre os colaboradores na geração de conhecimento, a resistência a mudança verificada pode estar relacionada à cultura organizacional e com a pouca utilização dos itens de fomento da equipe gestora (*Brainstormings*, rodízio de funções e *Workflow*). Por outro lado, as federações estudadas parecem estarem mais voltadas a realização de capacitação dos agentes externos do que ações capacitadoras no ambiente interno.

Sobre a avaliação da troca de informações e conhecimentos entre a federação e os filiados, a percepção dos respondentes é de que é possível melhorar esse processo, que há a compreensão das necessidades dos filiados e o reconhecimento de que existe uma barreira de comunicação, cabendo ações de melhoria.

Podemos considerar que ocorrem nas federações analisadas ações eventuais que se caracterizam como um processo de Criação do Conhecimento organizacional no ambiente interno e externo. Entretanto, não existe uma cultura organizacional que visa a Criação do Conhecimento e um Compartilhamento do Conhecimento.

O desenvolvimento de uma cultura que considerasse a criação do conhecimento, tanto no ambiente intra como interorganizacional, o que requereria “mudança” nas rotinas

estabelecidas que demonstram estar estandardizadas, seria condição de implantação da Criação do Conhecimento nestas organizações.

Apesar das federações possuírem no ambiente interno uma equipe de colaboradores com grande variedade de competências e experiências, que os qualificam a lidar com os desafios impostos pelo ambiente de trabalho, ficou evidente a necessidade de mudanças na gestão de pessoas, tendo como foco o estímulo a desafios e o aumento da proatividade, assim como a implantação de fluxos de processos e rodízios de funções que permitam a Criação do Conhecimento entre os colaboradores, indo além das necessidades reais dos cargos ou funções.

Já no ambiente interorganizacional, as federações demonstraram possuírem um forte envolvimento com agentes externos, mais especificamente com seus filiados, técnicos e atletas. Percebemos que, durante a criação de novos produtos e serviços oferecidos pelas federações, os investimentos de tempo e pessoal são realizados por meio de pesquisas diretamente com estes agentes externos. Por outro lado, a realização de eventos e campeonatos que reúnem vários destes agentes não são citados pelas federações como locais para a criação e compartilhamento de conhecimento, como por exemplo, esclarecer dúvidas dos filiados ou capacitá-los na utilização dos sistemas de TI disponibilizados pelas federações. Dessa forma, entendemos que existe uma escassez de recursos que estimule a cooperação entre estes agentes com metas ou interesses comuns por meio de relações benéficas.

O investimento em Tecnologia da Informação é um consenso em praticamente todas as federações, assim como, por meio das respostas, percebe-se que a TI tem contribuído na gestão da organização, como, por exemplo, na tomada de decisões futuras tendo como base a consulta a dados anteriores. Ao mesmo tempo, a compreensão da capacidade da Tecnologia da Informação em beneficiar a organização demonstra ser pouco conhecida. Muitos respondentes consideram a TI como fonte de informação e somente metade dos respondentes identificam a TI como uma ferramenta capaz de assegurar agilidade e confiabilidade às informações. Ao analisarmos a utilização da TI como ajuda para criar uma memória organizacional, verificamos que se trata de um assunto não relevante para as federações. Neste caso, não existe uma preocupação em manter um histórico dos dados armazenados para que eles possam ser compartilhados, permitindo a criação de novos conhecimentos. Conclui-se que a TI é utilizada para decisões imediatas, deixando a desejar como instrumento de gestão para decisões futuras ou até mesmo para a continuidade dos projetos .

Com relação aos treinamentos oferecidos pelas federações, podemos perceber que no ambiente interno existem trocas de informações e experiências entre os colaboradores do

mesmo setor e eventualmente de outros setores. Há uma predominância na troca de conhecimento tácito, ficando a desejar no conhecimento explícito, o que pode ser justificado pela falta de manuais e procedimentos internos de trabalho. Entretanto, em quase todas as ações relacionadas à formação e aos treinamentos, o público externo obteve posição de destaque.

Conforme foi identificado na pesquisa, o tema Criação do Conhecimento em organizações esportivas é muito recente em todo o mundo e pouco estudado em nível de federações olímpicas estaduais, o que pode justificar a não preocupação da sua implementação na estrutura organizacional. Em função disso, sugere-se que, para que isso ocorra, é necessária uma mudança, devendo fazer parte da cultura organizacional o incentivo à Criação e ao Compartilhamento do Conhecimento por meio dos gestores de cada área funcional.

Com relação as limitações desta pesquisa, a grande maioria dos gestores respondeu ao questionário sem compartilhar o e-mail convite com os demais membros da entidade. Neste sentido, conseguimos obter na maioria das federações a visão sobre a Criação e o Compartilhamento do Conhecimento somente de uma única pessoa. Um outro ponto é o fato de não terem sido levantada previamente a quantidade de colaboradores (remunerados e não remunerados) pertencentes a estas federações.

O presente trabalho não encerra as possibilidades de pesquisas futuras: sugerimos que sejam realizadas novas pesquisas sobre a adoção de práticas da Criação e da Gestão do Conhecimento em outras organizações, sejam de administração ou de prática do esporte, de outros segmentos, como o privado e o público e mesmo em outro tipo de organização do Terceiro Setor, permitindo comparações sobre essas práticas no sentido de se aprofundar o desenvolvimento acadêmico do tema no âmbito da gestão de organizações do esporte no Brasil, possibilitando a tomada de decisões baseadas em evidências.

REFERÊNCIAS

- AHMADJIAN, C. L. Criação do Conhecimento Interorganizacional: conhecimento e redes. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Eds.). **Gestão do Conhecimento**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 201–216.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001.
- AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C. Perfil do gestor de instalações esportivas do município de São Paulo. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 1, n. 1, p. 50–63, 2016.
- ANDERSEN, S. S.; VIDAR HANSTAD, D. Knowledge development and transfer in a mindful project-organization. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 6, n. 2, p. 236–250, mar. 2013.
- ARANTES, A. R.; BASTOS, F. C. **Comunicación interorganizacional entre entidades deportivas y el sector público: una revisión sistemática**. V Congreso de La Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva. In: **Anais...**Buenos Aires: ALGEDE, 2017a
- _____. **Gestão do conhecimento em redes de organizações esportivas**. In: **Anais ... 8o Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte 2017**. Curitiba: ABRAGESP, 2017b. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/0B3SUUtxxIKPpfl96NDVFUHJtWno4a2xCNFY1Q1NYYzJVRzBNSI94QWZoOEV3eTY2a3JRREU>>
- _____. **Gestão do conhecimento em federações olímpicas do Estado de São Paulo: um estudo exploratório**. 9º Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte 2018. Fortaleza: ABRAGESP, 2018.
- BABIAK, K. Determinants of Interorganizational Relationships: The Case of a Canadian Nonprofit Sport Organization. **Journal of Sport Management**, v. 21, p. 338–376, 2007.
- BABIAK, K.; THIBAUT, L. Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 117–143, 2009.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367–403, 2000.
- BASTOS, F. C. **Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2016. Tese (Livre-Docência) Departamento de Esporte Escola de Educação Física e Esporte, 2016.
- BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. **Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1a. ed. São Paulo: Icone Editora, 2012.
- BETTENCOURT, M. P. DA L.; CIANCONI, R. DE B. Produção e Compartilhamento do Conhecimento Nuclear: um estudo de caso no instituto de engenharia nuclear da comissão

nacional de energia nuclear (IEN/CNEN). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, p. 175–187, 2012.

BOHM, D. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BRASIL. **Lei 3.199, de 14 de Abril de 1941. Estabelace as bases de organização dos desportos em todo o país**. Brasília - DF - abr: 1941

_____. **Lei nº 9.615, de 24 de Março de 1988. Normas gerais sobre o desporto e dá outras providências**. Brasília - DF - março: 1988

BRIEN, E. O.; CLIFFORD, S.; SOUTHERN, M. **Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods**. Hershey: Information Science Reference, 2011.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUZZANELL, P. M.; STOHL, C. The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and his legacy. **Communication Studies**, v. 50, n. 4, p. 324–336, 22 dez. 1999.

CARELLI, F. G.; FREITAS, D.M.DE; ZANATTA, T.C.; DA COSTA, I.T. O Perfil dos Presidentes das Federações Olímpicas Mineiras. **Revista Univiçosa**, v. 8, n. 1, p. 628–635, 2016.

CERANTOLA, W. A. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, M. M. K. (Ed.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. 1a. ed. São Paulo: summus editorial, 2016. p. 392.

CHALIP, L. Toward a Distinctive Sport Management Discipline. **Journal of Sport Management**, v. 20, n. 1, p. 1–21, 2006.

CHELLADURAI, P. Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. **Journal of Sport Management**, v. 1, n. 1, p. 37–47, 1987.

_____. Sport Management: Opportunities and Obstacles. **Journal of Sport Management**, v. 6, n. 3, p. 215–219, 1992.

_____. **Human Resource Management in Sport and Recreation**. 2nd. ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

_____. **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective / Packianathan Chelladurai**. 4a. ed. Arizona: Holcomb Hathaway, Publishers, Inc., 2014.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. Cooperative Strategy: Managing Alliance, Networks, and Joint Ventures. **OXFORD University Press**, p. 470, 2005.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CORRÊA, E. S. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M. M. K. (Ed.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. 1a. ed. São Paulo: summus editorial, 2016. p. 59–76.

COSTA, D. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. 1a. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

COSTA, I.; VASCONCELOS, A. C. F. DE; CÂNDIDO, G. A. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento como Mecanismo para Criação de Valor: Um estudo exploratório no Sebrae-PB. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 2, p. 80–98, 2009.

DAVENPORT, T. H.; DELONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful Knowledge Management Projects. Vol. 39 ed. [s.l.] **Sloan Management Review**, 1998.

DE BOSSCHER, V.; SHIBLI, S.; WESTERBEEK, H.; BOTTENBURG, M.V.; **Successful elite sport policies**. Maidenhead: Meyer & Meyer Sport, 2015.

DIHL, W.; HOLANDA, L.M.C.DE; FRANCISCO, A.C.DE; KOVALESKI, J.L.; A utilização do diagnóstico de gestão do conhecimento (dcg): um estudo exploratório em empresas incubadas. In: **Anais ... XXX Encontro nacional de engenharia de produção maturidade e desafios da engenharia de produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**, p. 1–14, 2010.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ELLIS, C.; GIBBS, S.; REIN, G. Groupware Some Issues and Experiences. **Communication of the ACM**, v. 34, n. 1, p. 38–58, 1991.

FERREIRA, V. C. P.; SANTOS, A. R. DOS; NASSER, J. E.; JOHANN, M. E. P. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. 1a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

FUKS, H. RAPOSO, A. B.; GEROSA, M. A.; MARIANO, P.; FILIPPO, D.; LUCENA, C.J.P.DE; . Teorias e modelos de colaboração. In: PIMENTEL, M.; FUKS, H. (Eds.). **Sistemas colaborativos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011. p. 16–33.

GERKE, A.; BABIAK, K.; DICKSON, G.; DESBORDERS, M. Developmental processes and motivations for linkages in cross-sectoral sport clusters. **Sport Management Review**, p. 1–14, 2017.

GHAFFAR, A. R. A.; BEYDOUN, G.; SHEN, J.; TIBBEN, W.; XU, D.; A synthesis of a knowledge management framework for sports event management. In: **ICSOFT 2012 - Proceedings of the 7th International Conference on Software Paradigm Trends**, p. 494–499, 2012.

GIRGINOV, V. Management of Sports Development as an Emerging Field and Profession. In: GIRGINOV, V. (Ed.). **Management of Sports Development**. 1a. ed. Burlington: Elsevier Ltd., 2008. p. 3–37.

GIRGINOV, V.; TOOHEY, K.; WILLEM, A. Information , knowledge creation and innovation management in sport : an introduction to the thematic section. **European Sport Management Quarterly**, v. 15, n. 5, p. 516–517, 2016.

GOES, J. B.; PARK, S. H. Interorganizational Links and Innovation : The case of hospital services. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 673–696, 1997.

GOLDMAN, A. I. **Epistemology and cognition**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1986.

GUBBINS, C.; DOOLEY, L. Social Network Analysis as a Tool for Knowledge Management for Innovation. In: BRIEN, E. O.; CLIFFORD, S.; SOUTHRN, M. (Eds.). **Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation**. Hershey: Information Science Reference, 2011. p. 95–119.

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

HARMAAKORPI, V.; MELKAS, H. Knowledge management in regional innovation networks : The case of Lahti , Finland. **European Planning Studies**, v. 13, n. 5, p. 641–659, 2012.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4–31, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: CENGAGE, 2008.

HO, C. The relationship between knowledge management enablers and performance. **Emerald**, v. 109, n. 1, p. 98–117, 2008.

HOEBER, L. ; DOHERTY, A.; HOEBER, O.; WOLFE, R.; The nature of innovation in community sport organizations. **European Sport Management Quarterly**, v. 15, n. 5, p. 518–534, 2015.

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, p. 213–223, 2012.

HOULIHAN, B. Public Sector Sport Policy. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 40, p. 163–185, 2005.

HOULIHAN, B.; GREEN, M. **Comparative Elite Sport Development**. [s.l.] Elsevier Ltd., 2008.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368–403, 1 abr. 1997.

ICHIJO, K. Da Administração à Promoção do Conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Eds.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 118–141.

ISHIKURA, Y. Gestão do Conhecimento e Concorrência Global: A abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Eds.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 165–

200.

JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods.** Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2001.

JABLIN, F. M.; SIAS, P. M. Communication Competence. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Eds.). **The New Handbook of Organizational Communication: advances in theory, research, and methods.** Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2001. p. 819–864.

JO, S.; SHIM, S. W. Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. **Public Relations Review**, v. 31, n. 2, p. 277–280, 2005.

JOAQUIM, B. A.; BATISTA, P. M.; CARVALHO, M. J. Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento**, v. 17, n. 1, p. 255–279, 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. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 152–172, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação.** 30. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KRAATZ, M. S. Learning by Association Interorganizational Networks and Adaption to Environmental Change. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 621–643, 1998.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4a. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Ed.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63–89.

_____. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Ed.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 41–60.

_____. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K. (Ed.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados.** São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. 392 p.

LANCINI, A. Evaluating Interorganizational Knowledge Management: The concept of IKM orientation. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 2, p. 117–129, 2015.

LI, M.; PITTS, B. G.; QUARTERMAN, J. **Research methods in sport management.** 1a. ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2008.

LIMA, M. L. M. **Ser aprendiz de si mesmo: reflexões sobre o processo do autoconhecimento para o desenvolvimento humano nas organizações.** 1. ed. Salvador: Quarteto, 2007.

MACHADO, N. J. **Educação: Projetos e Valores**. 6a. ed. São Paulo: Escrituras, 2006.

_____. **Educação competência e qualidade**. São Paulo: Escrituras, 2009.

MARCHESI, A. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, P. (Ed.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. 2. ed. São Paulo: ABERJE, 2005. p. 45–51.

MARCHIORI, M. **Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações**. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. In: **Anais...Natal: INTERCOM - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, 2008. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunicação_interna_intercom.pdf Acesso em: 10 jul 2018.

_____. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional**. São Paulo: [s.n.]. p. 293–320.

MATTAR, M. F. Gestão de clubes de futebol. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. **Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Ícone Editora Ltda, 2012. p. 119–137.

MAZZEI, L. C.; BARROS, J. A. F. Gestão de Federações Esportivas. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. **Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Ícone Editora, 2012. p. 65–90.

MEIKLEJOHN, T.; DICKSON, G.; FERKINS, L. The formation of interorganisational cliques in New Zealand rugby. **Sport Management Review**, v. 19, n. 3, p. 266–278, jun. 2016.

MEIRA, T. B.; BASTOS, F. C.; BOHME, M. T. S. Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 26, n. 2, p. 251–262, 2012.

MEIRA, T. B.; BASTOS, F. C. Governança, organização e estrutura de políticas para o esporte. In: BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F. C. (Eds.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos de sucesso - gestão - identificação de talentos**. 1a. ed. São Paulo: Phorte Editora, 2016. p. 99–128.

MINTZBERG, H. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. 4a. ed. Alfragide: Dom Quixote, 2010.

MISENER, K.; DOHERTY, A. Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. **Sport Management Review**, v. 16, n. 2, p. 135–147, 2013.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Eds.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 39–53.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40–54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

_____. **Criação de conhecimento na empresa**. 14a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Teoria da Criação do Conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Eds.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54–90.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Eds.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 91–117.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Managing Flow: Teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; NAGATA, A. A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, n. 1, p. 1–20, 2000.

NOOSHINFARD, F.; NEMAT-ANARAKI, L. Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework. **The Electronic Library**, v. 32, n. 2, p. 239–261, 2014.

OLAFSON, G. A. Research Design in Sport Management : What’s Missing , What’s Needed? **Journal of Sport Management**, v. 4, p. 103–120, 1990.

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.

PARK, S. H. Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. **Organization Studies**, v. 17, n. 5, p. 795–824, 1 jan. 1996.

PARKS, J. B. Scholarship: The Other “Bottom Line” in Sport Management. **Journal of Sport Management**, v. 6, n. 3, p. 220–229, 1992.

PEACHEY, J. W.; COHEN, A.; SHIN, N.; FUSARO, B.; Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace. **Sport Management Review**, p. 16, 2017.

PEDROSO, C. A. M. DE Q. ; ALBUQUERQUE, R. J. F. DE; SARMENTO, P. J.; Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. EFDEPORTES Revista Digital **efdeportes.com**, v. 145, n. 15, p. 1, 2010.

PHILIPS, M.; DUNCOMBE, R. Knowledge Management And Transfer In 2010 Vancouver Olympic Winter Games. **American Journal of Engineering and Technology Research**, v. 16, n. 1, p. 78–85, 2016.

PIMENTEL, M.; GEROSA, M. A.; FUKS, H. Sistemas de comunicação para colaboração. In: PIMENTEL, M.; FUKS, H. (Eds.). **Sistemas colaborativos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012. p. 65–93.

PIRES, G. M. V. DA S.; LOPES, J. P. S. DE R. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, p. 88–103, 2001.

PITTS, B. G.; DANYLCHUK, K.; QUARTERMAN, J. A Content Analysis of the European Sport Management Quarterly and its Predecessor the European Journal for Sport Management: 1984-2012. **Sport Managemnt International Journal**, v. 10, n. 2, p. 45–72, 2014.

PITTS, B. G. Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. **Journal of Sport Management**, v. 15, p. 1–9, 2001.

PITTS, B. G.; ZHANG, J. J. **Global Sport Management**. 1a. ed. New York: Routledge, 2017.

PITTS, B.; PEDERSEN, P. M. Examining the body of knowledge in sport management: A content analysis of the Journal of Sport Management. **The SMART Journal**, v. 2, n. 1, p. 33–52, 2005.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. New York: Doubleday, 1966.

_____. **Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy**. Chicago: Routledge & Kegan Paul Ltd, 2005.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116–145, 1996.

PROVAN, K. G. The Federation as an Interorganizational Linkage Network. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 79–89, 1983.

QUATMAN, C.; CHELLADURAI, P. The Social Construction of Knowledge in the Field of Sport Management: A Social Network Perspective. **Journal of Sport Management**, v. 22, n. 6, p. 651–676, 2008a.

_____. Social network theory and analysis: a complementary lens for inquiry. **Journal of Sport Management**, v. 22, p. 338–360, 2008b.

RAZAGHI, M. E.; MOOSAVI, S. J.; SAFANIA, A. M.; DOUSTI, M. Presentation of a Suitable Model for Knowledge Management Establishment in Sport Organizations: Delphi Classic Method. **Annals of Applied Sport Scienc**, v. 1, p. 33–41, 2013.

RAZAGHI, M. E. Evaluating the Implementation of Knowledge Management in Offices of Youth and Sport in Iran: Fuzzy logic method Campus Recreational Sport Employees. **International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism**, v. 16, p. 56–68, 2014.

REALE, M. Minhas memórias da USP. **SciELO**, v. 22, n. 8, p. 25-46, 1994.

REBOUÇAS, N. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. In: KUNSCH, M. M. K (Ed.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 185–201.

REDDING, W. C. **Communications within the organization**: an interpretive review of theory and research. New York: Industrial Communication Council, 1972.

ROCCO JÚNIOR, A. J. Gestão Estratégica da Comunicação nos Principais Clubes de Futebol do Brasil: muito marketing, pouca comunicação. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 1, n. 1, p. 64–78, 2016.

RODRIGUES, R. P.; BONALUME, C. R.; PINTO, L. M. S. DE M.; RAMOS, M. L. B. C. Gestão da Política Intersetorial: contribuições do PELC. In: **Cadernos interativos – elementos para o desenvolvimento de políticas, programas e projetos intersetoriais, enfatizando a relação lazer, escola e processo educativo**. 1. ed. Brasília - DF: Gráfica e Editora Ideal, 2011. p. 24

SAIANI, C. **O valor do conhecimento tácito**: a epistemologia de Michael Polanyi na escola. São Paulo: Escrituras, 2004.

SARMENTO, J. P.; BASTOS, F. C.; LUGUETTI, C. N. A Sustentabilidade dos Sistemas Desportivos e o Desporto na Escola. In: MESQUITA, I.; BENTO, J. (Eds.). **Professor de Educação Física: Fundar e dignificar a profissão**. Belo Horizonte: Casa da Educação Física, 2012. p. 328.

SCHENK, J.; PARENT, M.M.; MACDONALD, D.; PROULX T. L.; The evolution of knowledge management and transfer processes from domestic to international multi-sport events. **European Sport Management Quarterly**, v. 15, n. 5, p. 535–554, 2015.

SCHONS, C. H. **Um estudo do processo de criação do conhecimento nas pequenas empresas de base tecnológica quando do desenvolvimento de novos produtos**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2008. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação, 2008.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D. E. Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 213–242, 2002.

SCHUMAKER, R. P.; SOLIEMAN, O. K.; CHEN, H. Sports knowledge management and data mining. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 44, n. 1, p. 115–157, 2010.

SCOTT, D. **Contemporary Leadership in Sport Organizations**. Champaign: Human Kinetics, 2014.

SLACK, T. Morgan and the metaphors: implications for sport management research. **Journal of Sport Management**, v. 7, p. 189–194, 1993.

SLACK, T. From the Locker Room to the Board Room: Changing the Ilomain of Sport Management. **Journal of Sport Management**, v. 10, p. 97–105, 1996.

SLACK, T.; PARENT, M. M. **Understanding Sport Organizations**. 2a. ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SOUZA, J. M. DE; SAMPAIO, J. DE O.; COSTA, V. C. F. DA; ESTEVES, M. G. P.; Gestão do conhecimento e memória de grupo. In: PIMENTEL, M.; FUKS, H. (Eds.). **Sistemas**

colaborativos. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011. p. 206–220.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e Dialética do Conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Ed.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17–38.

JAPANESE OLYMPIC COMMITTEE **The JOC Activities 2016**, Disponível em: <http://www.joc.or.jp/english/aboutjoc/data/joc_activities_2016.pdf> acesso em 04 de jun 2018.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física**. 6a ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.

THOMPSON, P.; WARHURST, C.; CALLAGHAN, G. Ignorant Theory and Knowledgeable Workers: Interrogating the Connections between Knowledge, Skills and Services. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 923–942, 2001.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

TOMPKINS, P. K.; WANCA-THIBAUT, M. Organizational Communication: Prelude and Prospects. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. (Eds.). **The New Handbook of Organizational Communication: advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2001. p. XVII–XXXI.

TOOHEY, K.; BEATON, A. International cross-sector social partnerships between sport and governments: The World Anti-Doping Agency. **Sport Management Review**, n. 2016, p. 1–14, 2016.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TUOMI, I. **Data Is More Than Knowledge : Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory**. (IEEE, Ed.) Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference. **Anais...Maui**, HI: Systems Sciences, 1999

VAN GILS, M. R. Interorganizational Networks. In: PIETER, J.D.; HENK, T.; CHARLES, J. DE W. (Eds.). **Handbook of Work and Organizational Psychology Volume 4: Organizational Psychology**. 2nd ed. Hove: Psychology Press, 1998. p. 89–111.

VEAL, A. J.; DARCY, S. **Research Methods in Sport Studies and Sport Management: A Practical Guide**. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2014.

VREULS, M. **Organizational Learning in a Sport Environment: Improving management and policymaking of Dutch professional football clubs**. [s.l.] Tilburg University, 2013. Master Thesis Strategic Management.

WEMMER, F.; EMRICH, E.; KOENIGSTORFER, J. The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. **European Sport Management Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 341–363, 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, 15 ago. 2016.

WINAND, M. ; VOS, S. CLAESSENS M., THIBAUT E., SCHEERDER, J. A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. **Managing Leisure**, v. 19, n. 2, p. 121–150, 2014.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de Informação 2: um guia para quem comunica e dá instruções**. São Paulo: Editora de Cultura, 2005.

ZANATTA, T. C.; DE FREITAS, D. M.; CARELLI, F. G.; DA COSTA, I. T.; O Perfil do Gestor Esportivo Brasileiro: Revisão Sistemática da Literatura. **Movimento**, v. 24, n. 1, p. 291–304, 2018.

ZENG, W.; LI, J. Fuzzy Logic and Its Application in Football Team Ranking. **Hindawi Publishing Corporation e Scientific World Journal**, v. 2014, p. 1–6, 2014.

APÊNDICE I

Questionário

Bloco I – Perfil do ambiente de estudo

Caracterização dos respondentes

1) Qual o seu cargo ou função na organização?

- ☐ Presidente
- ☐ Diretor
- ☐ Gerente / Superintendente
- ☐ Assistente Administrativo
- ☐ Assistente Técnico

2) Assinale a sua escolaridade completa:

- ☐ Nível médio
- ☐ Ensino superior
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado

3) Há quanto tempo você trabalha na organização?

- ☐ Até 1 ano
- ☐ De 2 a 5 anos
- ☐ De 6 a 9 anos
- ☐ De 10 a 13 anos
- ☐ Mais de 14 anos

4) Selecione a Federação que você representa:

- ☐ Arco e Flecha
- ☐ Atletismo
- ☐ Aquática
- ☐ Badminton
- ☐ Basketball
- ☐ Boxe
- ☐ Canoagem
- ☐ Ciclismo
- ☐ Esgrima
- ☐ Futebol
- ☐ Ginástica
- ☐ Golfe
- ☐ Handebol
- ☐ Hipismo
- ☐ Hóquei sobre Grama e Indoor

- ☐ Judô
- ☐ Levantamento de peso
- ☐ Luta Olímpica
- ☐ Pentatlo
- ☐ Remo
- ☐ Rugby
- ☐ Taekwondo
- ☐ Tênis
- ☐ Tênis de mesa
- ☐ Tiro
- ☐ Triathlon
- ☐ Vela
- ☐ Volleyball

Bloco II – Processo de criação do conhecimento organizacional na Federação

5) Nas atividades da Federação, surgem novas ideias a partir de quais situações? (assinale todas as opções que se aplicarem)

- ☐ Relatos de experiências pessoais
- ☐ Compartilhamento de ideias em reuniões
- ☐ Brainstormings
- ☐ Através dos filiados
- ☐ Através dos colaboradores que compõem a rede de contatos da organização
- ☐ Análise de tendências do esporte
- ☐ Experiências adquiridas na realização e organização de eventos
- ☐ Através de conhecimentos adquiridos na educação formal (Ex: cursos, certificações dentre outros)
- ☐ Não sei
- ☐ Outro. Especifique: _____

6) Nas atividades da Federação os colaboradores interagem buscando compartilhar seus conhecimentos tácitos (experiências práticas individuais / know-how)?

- ☐ Não
- ☐ Sim. Em caso positivo, quais procedimentos são utilizados para estimular o raciocínio e expressar suas intuições? (assinale todas as opções que se aplicarem)
- ☐ Reuniões formais
- ☐ Conversas informais
- ☐ Outro. Especifique: _____

7) O conhecimento individual criado nas atividades da Federação é difundido entre os integrantes do corpo de funcionários e diretoria?

- ☐ Não
- ☐ Sim. Em caso positivo, como esse conhecimento é disponibilizado e registrado? Quais meios são utilizados? (assinale todas as opções que se aplicarem)
- ☐ Reuniões presenciais de grupo de trabalho;
- ☐ Interação individual ou conversas;
- ☐ Intranet.
- ☐ Outro. Especifique: _____

8) É possível afirmar que nas atividades da Federação a introdução de novas técnicas, metodologias e equipamentos auxiliam na criação de novos conhecimentos? Se sim, detalhe como ou cite exemplo.

9) A seu ver, os conhecimentos criados são transformados em algo concreto?

☐ Não

☐ Sim. Em caso positivo, como ocorre esse processo?

10) Sobre sua função, como você absorve, aprende ou incorpora conhecimento? (assinale todas as opções que se aplicarem).

☐ Lendo documentos impressos/online;

☐ A partir da prática individual (aprende fazendo);

☐ Refletindo sobre experiências pessoais já ocorridas.

☐ Através da troca de informações/conversas informais com outros membros da organização.

☐ Por meio de atividades formais da Federação para treinamento/capacitação

☐ Outros, quais: _____

Bloco III – Fluxos de informação e conhecimento na Federação

As questões de número 11 a 13 devem ser preenchidas somente pelos Gerente(s)/Superintendente e/ou Presidente/Diretor. Caso seu cargo ou função seja outro, continue respondendo o questionário a partir da questão 14 (inclusive).

11) Quais ações estratégicas a organização utiliza para se destacar no mercado? (marque quantas opções forem necessárias)

☐ Redução de custos

☐ Produtos/Serviços diferenciados

☐ Explorar públicos específicos

☐ Outra. Especifique: _____

12) De qual forma a Federação busca descobrir oportunidades para o seu desenvolvimento? (marque quantas opções forem necessárias)

☐ Coleta de informações através de pesquisas de mercado

☐ Através da intuição dos profissionais da Federação

☐ Busca prever tendências e planejar cenários futuros a partir de dados anteriores da Federação.

☐ Através da interação direta da equipe Federação com os filiados

☐ Por meio de experimentos (testes) de produtos / serviços

☐ Outra. Especifique: _____

13) A organização interage com agentes do meio externo com o intuito de importar conhecimento?

- () Não
- () Sim. Quais agentes participam desse processo? (assinale todas as opções que se aplicarem)
- () Filiados
- () Atletas
- () Técnicos
- () Árbitros
- () Clubes / Academias / outras entidades de prática
- () Ligas da modalidade
- () Fornecedores
- () Outras modalidades
- () Confederação brasileira da modalidade
- () Comitê Olímpico Brasileiro
- () Entidades e órgãos internacionais
- () Órgãos governamentais
- () Universidades/faculdades
- () Meios de comunicação
- () Público em geral não filiado a Federação
- () Outros. Especifique: _____

14) Assinale as fontes de informações utilizadas durante o processo de criação de conhecimento da Federação:

Fontes	Formais	Informais
Internas	☐ Relatórios de projetos ☐ Métodos e metodologias ☐ Registros ☐ Fluxogramas ☐ Relatórios sobre concorrentes ☐ Base de dados ☐ Jornal da organização / Sites / Blog ☐ Fluxos de processos ☐ Regulamentos/normas	☐ Parecer de especialistas ☐ Experiências e pesquisas ☐ Inventos ☐ Conversas de corredor ☐ Engenharia reversa ☐ Equipe de serviços de atendimento ao filiado ☐ Departamento pessoal ☐ Departamento de Marketing ☐ Correio eletrônico ☐ Grupos de discussão / Chats / Whatsapp ☐ Contato telefônico ☐ Intranet ☐ Contato pessoal
Externas	☐ Revistas e artigos acadêmicos, livros ☐ Jornais ☐ Revistas especializadas ☐ Anais de congressos ☐ Catálogos, folders, folhetos ☐ Teses, dissertações etc. ☐ Informações tratadas ☐ Documentos governamentais ☐ Relatórios ☐ Patentes e normas técnicas ☐ Sites da Internet ☐ Legislação, tratados ☐ Documentos de outras entidades esportivas	☐ Palestras ☐ Feiras ☐ Fornecedores ☐ Agências de publicidade e marketing ☐ Ex-funcionários dos concorrentes ☐ Encontros profissionais ☐ Associações comerciais ☐ Grupos de discussão ☐ Congressos ☐ Seminários ☐ Visita e parceria com universidades / faculdades ☐ Filiados ☐ Atletas

		☐ Técnicos ☐ Árbitros ☐ Clubes / Academias / outras entidades de prática. ☐ Sindicatos ☐ Meios de comunicação ☐ Público em geral ☐ Entidades públicas ☐ Entidades esportivas ☐ ONGs
--	--	--

Bloco IV – Condições e fatores que atuam na criação do conhecimento organizacional

15) A seu ver, quais condições favoráveis são atribuídas aos integrantes da Federação durante o processo de criação do conhecimento? (assinale quantas as opções couberem)

- ☐ Os colaboradores possuem autonomia com liberdade de ações para decisões
- ☐ A missão e objetivos da organização são comunicados a todos os colaboradores
- ☐ Os colaboradores geralmente possuem conhecimentos que vão além da necessidade real de seu cargo ou função
- ☐ Os colaboradores são estimulados a desafios, a serem pró-ativos e ambiciosos
- ☐ Integram a equipe colaboradores de diferentes departamentos
- ☐ Os colaboradores possuem grande variedade de competências e experiências, que os qualificam os a lidar com os desafios impostos pelo ambiente de trabalho
- ☐ Não sei
- ☐ Outro. Especifique: _____

16) O conhecimento tácito (experiências práticas individuais/ know-how) é difícil de ser transmitido, no entanto é elemento crítico no processo de criação do conhecimento organizacional. Indique os espaços em que os membros da Federação costumam interagir e compartilhar suas experiências, emoções e sentimentos: (assinale os mais frequentes)

- ☐ Reuniões
- ☐ Sala de café / Bebedouros
- ☐ Coffee-break
- ☐ Debates
- ☐ Conferências
- ☐ Eventos formais e informais fora da organização
- ☐ Sessões de brainstorm
- ☐ Intranet
- ☐ Fórum de discussão
- ☐ E-mails
- ☐ Chat / Whatsapp
- ☐ Rodízios de função
- ☐ Seminários
- ☐ Outro. Especifique: _____

17) Durante as etapas da criação do conhecimento, o compartilhamento de experiências, a criação de ideias e a solução de problemas ocorrem em nível coletivo entre os colaboradores de diferentes áreas funcionais?

- () Não
 () Sim. Em caso positivo, como ocorre esse processo? (assinale todas as opções que se aplicarem)
 () Reuniões de grupo
 () Fórum de discussão
 () Contatos individuais
 () On-line (troca de e-mails e chats)
 () Outros, especifique: _____

18) Em relação as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que a Federação utiliza:

- () Estou familiarizado, pois aprendi por iniciativa própria
 () Estou familiarizado, pois a organização ofereceu treinamento
 () Aprendi com colegas do mesmo setor
 () Aprendi com colegas de outro setor
 () Não utilizo essas ferramentas pois não tenho conhecimento sobre seu uso
 () Outro. Especifique: _____

Bloco V – Ferramentas no apoio à criação do conhecimento organizacional
--

19) No seu ponto de vista, qual o papel das ferramentas de apoio utilizadas na Federação? (assinale todas as opções que se aplicarem)

- () Permitir o acesso as informações
 () Facilitar a comunicação entre as pessoas
 () Possibilitar o compartilhamento de experiências, ideias e problemas
 () Assegurar agilidade e confiabilidade às informações
 () Automatizar atividades
 () Ajudar a criar uma memória organizacional
 () Ajudar as pessoas a trabalharem em grupo
 () Ajudar as pessoas a coordenarem suas atividades mediante critérios de prazos de ordem e tempo através de uma clara divisão de tarefas e compromissos

20) Durante as atividades da Federação, qual a frequência de uso das seguintes ferramentas para a criação e troca de conhecimentos: (assinale com um X)

Ferramenta	Diariamente	Semanalmente	Eventualmente	Não utilizo	Desconheço
Intranet					
Portal corporativo					
Whatsapp / SMS					
MSN / Skype / Hangouts					
E-mail					
Agenda e Planejamento					
Conferência de voz					
Sistemas					

eletrônicos de reunião					
Videoconferência					
Grupo de discussão					
Workflow (Fluxo de documentos para trabalho conjunto)					
Blogs					
Telefone					
Fax					
Figuras e planilhas					
Carta/correspondências					

Bloco VI – Conhecimento, aprendizagem e comunicação na Federação

Este bloco de questões devem ser preenchidas somente pelos Gerente(s)/Superintendente e/ou Presidente/Diretor.

21) Existem manuais ou documentos disponibilizados internamente que possibilitem o aprendizado dos processos de gestão da Federação?

- () sim
() não

22) Quais as dificuldades podem ser observadas na geração do conhecimento entre os colaboradores? (assinale todas as opções que se aplicarem)

- () Capacidade de absorção
() Falta de interesse em aprender
() Resistência a mudanças
() Dificuldade de trabalhar em equipe
() Outros, especifique _____

23) Como você avalia a troca de informações e conhecimento entre a Federação e os filiados (clubes/academias/atletas)?