

# GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ESPORTE

Investigação e Boas Práticas para  
Excelência na **Gestão do Esporte**



**Organizadores:**

Luiz Carlos Pessoa Nery  
Mário Coelho Teixeira

**Atena**  
Editora

Ano 2024

# GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ESPORTE

Investigação e Boas Práticas para  
Excelência na **Gestão do Esporte**



**Organizadores:**

Luiz Carlos Pessoa Nery  
Mário Coelho Teixeira

**Atena**  
Editora

Ano 2024

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Ellen Andressa Kubisty

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

Thamires Camili Gayde

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2024 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2024 Os autores

Copyright da edição © 2024 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

*Open access publication* by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras

Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Edevaldo de Castro Monteiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

# Gestão do conhecimento no esporte: investigação e boas práticas para excelência na gestão do esporte

**Diagramação:** Ellen Andressa Kubisty

**Correção:** Maiara Ferreira

**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga

**Revisão textual e Adequação ABNT:** RevisAtena

**Organizadores:** Luiz Carlos Pessoa Nery  
Mário Coelho Teixeira

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão do conhecimento no esporte: investigação e boas práticas para excelência na gestão do esporte / Organizadores Luiz Carlos Pessoa Nery, Mário Coelho Teixeira. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-2082-8

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.828242301>

1. Esportes - Brasil - Administração. I. Nery, Luiz Carlos Pessoa (Organizador). II. Teixeira, Mário Coelho (Organizador). III. Título.

CDD 796.0981

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

"Não vemos as coisas como elas são, vemos como nós somos"

Anais Nin

Minha primeira dedicatória é para minha querida amiga Maria Orminda Aparecida de Almeida. Você abriu as portas da sua casa para que eu tivesse a tranquilidade necessária e me dedicasse aos estudos e me ajudasse a tomar conta das minhas “crianças”. Jamais conseguirei traduzir em palavras o que você me proporcionou. Minha eterna gratidão a cada dia de convivência ao longo desses anos.

Dedico aos meus “aumores” Scooby, Donna, Ted, Billy, Iughi, Maya!!!! Se não fossem vocês certamente eu não teria conseguido superar minhas limitações. A cada momento de tristeza, querendo desistir, na mesma hora percebiam e não deixavam com que isso acontecesse. O amor dos animais é mágico, é capaz de nos tirar das maiores dificuldades da vida. Vocês são os meus anjinhos!!!! Quando precisei de uma mão, encontrei várias patas!!!

No momento que decidi entrar para o mundo acadêmico, não tive dúvidas a quem recorrer. Meu querido amigo, Professor Doutor Rodolfo Novellino Benda, eu dedico à você esta obra, pois a cada passo dado nessa minha trajetória, você foi a minha referência!!! E sempre vou me lembrar que a “culpa” é sua!!!!

Dedico à minha eterna fonte de Inspiração, Professora Márcia Castro Pontes, pelo exemplo de amor à profissão.

Eu gostaria de expressar minha eterna gratidão ao meu orientador, Professor Doutor Mário Coelho Teixeira, pela oportunidade de enfrentar esse desafio e por acreditar nos meus esforços, me ajudar em minhas limitações e pela oportunidade de crescimento. Suas significativas contribuições vão além do contexto acadêmico, mas também na minha evolução como pessoa, através das suas valiosas lições de vida. Ao longo desses anos, me deparei diante de um ser humano que me enche de orgulho com a sua amizade.

À Universidade de Évora, que abriu suas portas no período de maior crise mundial da história recente, a pandemia da COVID 19, que nos obrigou a recuar e nos isolarmos da nossa rotina habitual. Diante da sensação de impotência frente à nova ameaça, tive a oportunidade de concentrar meus esforços na busca pela minha superação, podendo me dedicar aos desafios na geração de novos conhecimentos para a gestão do esporte brasileiro.

Agradeço ao querido amigo, Professor Doutor Marcos Gaspar, pelas carinhosas palavras sobre a presente obra, dedicada no Prefácio do presente livro. Meu máximo respeito e consideração.

Agradeço aos Profissionais que dedicaram seus esforços e conhecimentos para a construção desta obra: Alan de Carvalho Dias Ferreira, Alessandra Cavalieri Carneiro, Beatriz de Souza Fermino Miranda Marques, Carlos Francisco Bitencourt Jorge, Carolina Franco Wilke, Elissandra Hurtado, Emerson Filipino Coelho, Fernando Fukunaga, Francisca Miquelle Siqueira Cardoso, Francisco Zacaron Werneck, Izabel Cristina Provenza de Miranda Rohlfs, Lucas Alves Facundo e Roberta Michele Ponte Alves,

Agradeço ao Professor Doutor Thadeu Gasparetto pela indicação do meu nome para enfrentar este desafio de crescimento acadêmico.

Agradeço aos membros do Centro de Investigação em Gestão do Conhecimento no Esporte e na Gestão do Esporte (CIGCEGE), pelas valiosas contribuições a cada encontro, que me permitiram realizar profundas reflexões acerca da gestão do conhecimento e a importância desta área na busca por novos caminhos para o ecossistema esportivo do país.

À Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC,

Gostaria de expressar minha profunda gratidão pelo apoio científico concedido ao meu projeto literário. O suporte da SBGC não apenas impulsiona minha jornada como autor, mas também fortalece a missão da sociedade em promover o conhecimento no Brasil e na América Latina. A confiança depositada é um estímulo inspirador, motivando-me a dedicar-me ainda mais à criação de conteúdo que contribua para o avanço do conhecimento. Comprometo-me a compartilhar os resultados deste projeto, contribuindo para o enriquecimento do acervo de conhecimento da SBGC. Agradeço pela parceria valiosa!

Nestes tempos de profundas e aceleradas transformações que estamos vivenciando na sociedade atual, sob diferentes aspectos, o conhecimento se coloca, cada vez mais, como um importante ativo e recurso para indivíduos, profissionais, gestores e organizações. Enquanto ativo, o conhecimento precisa ser administrado de modo a gerar valor. Enquanto recurso, o conhecimento precisa ser gerido para extrair seu máximo proveito. Tais afirmações são plenamente aplicáveis ao contexto dos esportes e suas entidades para sua correspondente gestão. Isso porque os profissionais, gestores e organizações ligados ao esporte têm experimentado cada vez maior proeminência na sociedade nos últimos anos.

Além disso, tanto a ciência do esporte quanto a gestão do conhecimento são intrinsecamente multidisciplinares e interdisciplinares e, portanto, com uma miríade de aspectos a serem considerados. E é exatamente por isso, que este livro será útil para você se posicionar nesse contexto, dadas as múltiplas perspectivas de evolução da sociedade calcada no conhecimento em diferentes aplicações nas diferentes entidades do esporte em geral.

Esta obra apresenta o contexto do esporte e da gestão do esporte no Brasil, conteúdo que contribui para a inserção inicial do leitor na temática explorada neste livro. Também é apresentado o conhecimento enquanto elemento em eterna (re)construção quando aplicado à gestão do esporte em diferentes frentes. Em termos mais aplicados, os autores apresentam ainda a metodologia delineada pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento e implantação da gestão do conhecimento em organizações do esporte, além de elementos e ferramentas de suporte para tanto.

Mas a entrega feita nesta obra não para por aí, uma vez que todo esse arcabouço elaborado pelos autores contribui para a aplicação da gestão do conhecimento como elemento estimulador e viabilizador da inovação nas organizações esportivas. Por fim, esta obra apresenta casos reais de sucesso da gestão do conhecimento desenvolvida em organizações do esporte, o que contribui para estimular a difusão e aplicação de processos, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento em quaisquer tipos de entidades esportivas.

Desejo a você, leitor, o mesmo contentamento que eu tive ao sorrar cada página desta obra. Que os conhecimentos expostos neste livro possam ser aplicados de maneira prática em suas atividades pessoais e profissionais em prol de robustecer outros profissionais e organizações ligadas ao esporte, promovendo assim a gestão do conhecimento neste tipo de instituição tão cara à sociedade.

Desejo-lhe uma ótima leitura e, mais ainda, boas ideias para a aplicação da gestão do conhecimento no esporte e na gestão do esporte!

Marcos Antonio Gaspar



**MARCOS ANTONIO GASPAR**

– Doutor em Administração pela USP, mestre em Administração com ênfase em Estratégia e Inovação pela Universidade Cidade de São Paulo.

– Mestre em Administração com ênfase em Marketing pela UniSant’Anna.

– Especialista em Análise e Projeto de Sistemas pela Universidade Paulista.

– Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

– Atua como docente permanente e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho, sendo líder da linha de pesquisa Gestão da Tecnologia da Informação e Conhecimento.

– Membro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), tendo atuado como diretor científico no período 2021-22.

O livro que ora apresentamos tem como título – ***Gestão do Conhecimento no Esporte: Investigação e Boas Práticas para Excelência na Gestão do Esporte*** – foi organizado por mim, Doutor Luiz Carlos Pessoa Nery e pelo Doutor Mário Coelho Teixeira, editado pela Atena Editora – Publicações Científicas. É parte das atividades do estágio realizado, para obtenção do título de Pós-Doutor do Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia, vinculado ao Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA), da Universidade de Évora, Portugal.

Esta obra oferece reflexões a partir de um direcionamento rumo ao novo, promovendo diálogos entre o atual cenário da gestão do esporte praticada no país e, um conteúdo fundamentado para aplicação prática ao ambiente da inovação, via gestão do conhecimento. O trabalho se apresenta como diferencial qualitativo para as organizações esportivas brasileiras, com potencial de alcance ao macrossistema latinoamericano através de uma elaborada arquitetura, a qual promove fluxos de informações e conhecimentos. Além do viés científico oferecido aos dirigentes que ocupam os cargos de comando na prática, também é um incentivo à inclusão da gestão do conhecimento nas matrizes curriculares dos diversos cursos envolvidos no campo do esporte e da gestão do esporte para alunos, professores e pesquisadores das instituições de ensino superior.

Os seis capítulos apresentam uma linha de raciocínio sequencial, iniciada a partir do cenário atual do esporte brasileiro com um modelo organizacional enraizado no passado. A seguir, insere-se a construção do conhecimento, revelando a importância dos dados, como fonte de pesquisas, informações para efetiva geração de novos conhecimentos e conseqüente tomadas de decisões. A construção de uma organização esportiva inovativa perpassa pelo Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento, elaborado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), cujo caráter transversal possibilita o desenvolvimento de uma estrutura sustentável em longo prazo. Os passos iniciais evocam uma cultura organizacional que favoreça a implantação da gestão do conhecimento, a partir dos valores do esporte, que direcionam as relações intra e interorganizacionais, contemplando todos os envolvidos no ecossistema esportivo. Esses fluxos de informações e conhecimentos circulantes requerem efetivas ações gerenciais, pautadas pelos processos de gestão do conhecimento.

Entre os capítulos o leitor vai encontrar o Ponto de Reflexão, um texto no formato de resumo, direcionado para promover a transição e seqüência da linha de raciocínio proposta pelo livro, oferecendo um melhor entendimento.

Finalmente, são apresentados casos práticos, cujos aportes científicos revelam a importância da mudança de paradigmas, em que as organizações necessitam estar preparadas para atuarem de maneira fundamentada em todas

as áreas de atuação. Em síntese, pode-se afirmar que estamos diante de uma real possibilidade para que o esporte brasileiro encontre novos caminhos, na busca por aproximação das grandes potências mundiais.

Luiz Carlos Pessoa Nery  
Mário Coelho Teixeira

<b>CAPÍTULO 1 - O CONTEXTO DO ESPORTE E DA GESTÃO DO ESPORTE NO BRASIL.....</b>	<b>1</b>
1.1. O ESPORTE E A GESTÃO DO ESPORTE NO BRASIL.....	1
1.2. DESAFIOS E PERSPECTIVAS.....	8
1.3. CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO ESPORTE NO BRASIL.....	21
1.3.1 PROPOSTA DE DIRECIONAMENTO SOBRE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DO ESPORTE NO BRASIL.....	22
1.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
<b>CAPÍTULO 2 - A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO APLICADO À GESTÃO DO ESPORTE.....</b>	<b>38</b>
2.1 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO.....	38
2.2 DADOS, INFORMAÇÕES, CONHECIMENTOS E AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS.....	40
2.3 BANCOS DE DADOS, DADOS ESPORTIVOS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	46
2.4 A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DO ESPORTE.....	50
<b>CAPÍTULO 3 - ADOÇÃO DA METODOLOGIA SBGC COMO REFERÊNCIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS.....</b>	<b>58</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	58
3.2 ADOÇÃO DA METODOLOGIA SBGC COMO REFERÊNCIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS...60	60
3.2.1 MODELO DE REFERÊNCIA DA SBGC: FUNDAMENTOS, DIMENSÕES E SUAS VARIÁVEIS.....	61
3.2.1.1 Dimensão Processos de Negócios.....	63
1) Variável Estratégias de Gestão do Conhecimento.....	64
2) Variável Conhecimentos Relevantes.....	66
3) Variável Governança de Gestão do Conhecimento.....	67
3.2.1.2 Dimensão Sistemas de Gestão do Conhecimento.....	68

1) Variável Processos de Gestão do Conhecimento .....	69
2) Variável Práticas de Gestão do Conhecimento .....	70
3) Variável Abordagens de Gestão do Conhecimento .....	72
3.2.1.3 Dimensão Ambiente Facilitador .....	74
1) Variável Cultura Organizacional .....	74
2) Variável Elementos de Gestão do Conhecimento .....	75
3) Variável Infraestrutura de Gestão do Conhecimento .....	76
3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77
<b>CAPÍTULO 4 - ELEMENTOS DE SUPORTE PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA DI- NÂMICA .....</b>	<b>84</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	84
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE .....	86
4.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	86
4.2.2 ARTEFATOS .....	87
4.2.3 CRENÇAS E VALORES .....	88
4.2.4 SUPOSIÇÕES BÁSICAS .....	89
4.2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	89
4.2.6 GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESPORTI- VO .....	90
4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CO- NHECIMENTO NO ESPORTE E NA GESTÃO DO ESPORTE .....	91
4.4 BA: ESPAÇO ONDE OCORRE O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMIEN- TOS .....	93
4.4.1 NÓS DE CONHECIMENTOS .....	94
4.5 ECOSSISTEMA ESPORTIVO .....	98
4.5.1 FUNDAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GC APLICA- DO AO CONTEXTO ESPORTIVO .....	101
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	103

## **CAPÍTULO 5 - APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO AGENTE POTENCIALIZADOR DE UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA INOVATIVA .....115**

5.1 INTRODUÇÃO.....	115
5.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CAMPO DO ESPORTE E DA GESTÃO DO ESPORTE.....	116
5.3 DIAGRAMA DOS FLUXOS DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS ORGANIZACIONAIS NO ESPORTE .....	121
5.3.1 AS ÁREAS QUE COMPÕEM O AMBIENTE ESPORTIVO.....	122
5.3.2 GESTÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS PROMOVENDO UM AMBIENTE INOVATIVO .....	129
5.3.2.1 Fluxos de Informações formais e informais .....	131
5.3.2.2 Fluxos de Conhecimentos Tácito e Explícito .....	133
5.3.3 OS PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO .....	136
5.3.3.1 Criação/Aquisição do Conhecimento.....	136
5.3.3.2 Transferência do Conhecimento .....	140
5.3.3.3 Armazenamento do Conhecimento .....	141
5.3.3.4 Identificação do Conhecimento.....	143
5.3.3.5 Aplicação do Conhecimento.....	145
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148

## **CAPÍTULO 6 - CASES PRÁTICOS .....161**

6.1 A INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA CLUBES DE FUTEBOL: O CASE DO ACESSO DO MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE .....	161
6.1.1 INTRODUÇÃO .....	161
6.2 BIOFIT® - AVALIAÇÃO DA MATURAÇÃO BIOLÓGICA.....	170
6.2.1 INTRODUÇÃO .....	170
6.2.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	177
6.3 CUIDAR: A GESTÃO DAS CIÊNCIAS DO ESPORTE NOS ESPORTES OLÍMPICOS DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO.....	180

6.4 O CASO DAS “ILHAS DE INFORMAÇÃO” DO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO BRASILEIRO .....186

**SOBRE OS ORGANIZADORES ..... 197**

## O CONTEXTO DO ESPORTE E DA GESTÃO DO ESPORTE NO BRASIL

### 1.1. O ESPORTE E A GESTÃO DO ESPORTE NO BRASIL

Nas últimas edições dos Jogos Olímpicos observa-se, através do número de medalhas (Figura 1.1), a evolução do esporte de alto rendimento brasileiro (COB, 2022). Porém, pode-se constatar diversos pontos da estrutura nacional com necessidades de aprimoramento (Alves e Lemes; Chaves; Sousa, 2017; Capinussú, 2005; 2006; Dantas *et al.*, 2018; Nery, 2009, 2017; Szezerbicki; Pilatti; Kovaleski, 2006). Embora haja investimento financeiro, o mesmo é realizado de forma emergencial em boa parte das organizações esportivas, principalmente nos clubes, o que não contribui efetivamente nos resultados esportivos (Teixeira; Matias; Mascarenhas, 2013). Adicionalmente a esse fato, apenas o aporte econômico parece não garantir os resultados competitivos (Santos; DaCosta; Silva, 2012). A não efetividade dos investimentos parece estar associada a possíveis lacunas de planejamento pelos atores que ocupam os cargos de comando nas organizações esportivas (Teixeira; Matias; Mascarenhas, 2013). Para fundamentar os fatos citados, o Quadro 1.1 aponta algumas pesquisas publicadas ao longo dos últimos anos:

Quadro 1.1 – Publicações sobre a realidade da gestão do esporte no Brasil

Autores	Título	Conclusão
Bastos (2003)	Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectiva no Brasil	– Verificou avanços em termos de publicações e de formação profissional, mas ainda existem carências, especificamente em relação à pesquisa. As perspectivas sugeridas para a área englobam a criação de grupos de estudos e pesquisas, o aprimoramento da formação profissional e a realização de eventos científicos específicos
Paoli (2004)	Gestão, estruturação e organização de escolas de esportes	– Destacou o papel do gestor qualificado, fundamental para o sucesso da organização esportiva
Azevêdo; Barros; Suaiden (2004)	Caracterização do Perfil do Gestor Esportivo dos Clubes da Primeira Divisão de Futebol do Distrito Federal e suas Relações com a Legislação Esportiva Brasileira	– Destacam a consequência desastrosa que as gestões amadoristas têm imposto aos grandes clubes brasileiros [...] Nenhum dos dirigentes atuava exclusivamente como gestor esportivo [...] Todos acumulam suas profissões com as atribuições de dirigentes dos clubes que presidem; portanto, nenhum deles é exclusivamente profissional de administração da respectiva entidade de futebol
Capinussú (2005)	Formação de Recursos Humanos e a Necessidade de uma Administração Desportiva Moderna Capaz de Influir de Forma Positiva no Desempenho da Equipe e do Atleta	– Propôs a criação de cursos ligados à formação e capacitação dos gestores do esporte no Brasil
Sanfelice; Fernandes; Savegnago (2005)	A Empresa como Possível Investidora no Esporte	– Concluíram que a empresa teme pelas administrações amadorísticas que permeiam o esporte. Para tanto, se vê a necessidade de uma profissionalização de clubes e entidades esportivas, tendo em vista que o atleta já é considerado profissional

Mocsányi; Bastos (2005)	Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos	– Realizaram um levantamento na literatura sobre as principais ferramentas teóricas em relação à gestão de recursos humanos e os principais processos aplicáveis à administração esportiva
Bastos <i>et al.</i> (2006)	Perfil do Administrador Esportivo de Clubes Socioculturais e Esportivos de São Paulo/Brasil	– Propõem um direcionamento de conteúdos e práticas voltadas para a formação e inserção de profissionais no mercado de trabalho
Capinussú (2006)	Manifestações Interdisciplinares no Esporte	– Apresenta considerações sobre implementação do contexto interdisciplinar em comissões técnicas, funcionando de maneira interativa entre os especialistas participantes, baseando-se no desempenho de tarefas definidas e embasadas cientificamente
Szezerbicki; Pilatti; Kovaleski (2006)	A Gestão do Conhecimento em Equipes de Alta Performance: O caso do Clube Atlético Paranaense	– Concluíram que a utilização do compartilhamento de conhecimentos através de um modelo disciplinado de gestão é um exemplo de que a gestão do conhecimento conduz à evolução da organização esportiva
Pasito; Silva (2006)	Gestão dos Principais Clubes de Vitória	– Identificaram que as atividades terceirizadas nos clubes pesquisados em Vitória (ES) são desenvolvidas sem a preocupação de participação competitiva
Oliveira; Pereira; Almeida (2008)	A gestão esportiva de categorias de base de basquetebol masculino em clubes da cidade de Campinas - SP	– Identificaram, nos dados levantados nas categorias de base do basquetebol masculino em clubes de Campinas, a utilização de um modelo híbrido, abrangendo aspectos de gestão profissional e amadora
Lima; Mazzei; Costa (2012)	Uma Análise da Gestão de Pessoas nas Organizações que atuam no Esporte Brasileiro: Estudo de Caso sobre um Clube Paulista de Voleibol	– Verificaram como a entidade esportiva gere o capital humano mesmo sem que haja um departamento de recursos humanos em seu organograma, analisando a presença de fundamentos teóricos e o desempenho do clube nessa área da administração, a gestão de pessoas
Mazzei; Amaya; Bastos (2013)	Programas Acadêmicos de Graduação em Gestão do Esporte no Brasil	– Identificaram a inexistência de uma diretriz única para cursos de graduação voltados à formação de gestores do Esporte, no Brasil – Concluíram que o ensino a distância é uma modalidade pouquíssima utilizada na formação na área no País e a existência de importantes lacunas na matriz curricular
Guitti; Bastos (2013)	Estrutura organizacional e perfil do gestor de times participantes da liga de basquete feminino (LBF) 2011/2012	– Apontam aspectos que podem contribuir para a melhoria dos processos de gestão das organizações esportivas — [...] a identificação da inexistência ou deficiência dessas áreas (administração e marketing) pode ser considerada um fator crítico para essas organizações, pois elas seriam a base para ações que agreguem valor ao entretenimento e apoiem a ativação dos patrocinios [...]
Amaral; Bastos (2016)	Perfil do Gestor de Instalações Esportivas do Município de São Paulo	– Identificaram o perfil desse profissional de forma a conhecer quem é esse gestor e como é a sua atuação – Verificaram a tendência da configuração de um cargo específico, relativamente novo no cenário das organizações
Alves e Lemes; Chaves; Sousa (2017)	Caracterização e Produção Científica de Grupos de Pesquisa em Gestão do Esporte no Brasil	– Verificaram que a produção sobre gestão do esporte é baixa, o aumento no número de grupos específicos ao longo do tempo foi positivo e a quantidade de grupos específicos nessa área foi desigual entre as regiões brasileiras
Dantas <i>et al.</i> (2018)	Gestão da Federação Cearense das Ginásticas – Um Estudo de Caso baseado no modelo SPLISS	– Concluíram que a gestão da Federação Cearense das Ginásticas se caracteriza como não profissional, com escassez de recursos financeiros e da ausência de planejamento
Zardo; Souza; Starepravo (2018)	Gestores do Esporte e Visões de Política Esportiva no Brasil (1937-2016): uma abordagem sociológica	– Concluíram que a definição do Ministro do Esporte e ou cargo análogo se deu por escolhas políticas. Principalmente, próximo à realização dos megaeventos esportivos no país
Moraes; Amaral; Bastos (2021)	Teses de Doutorado em Gestão do Esporte no Brasil: Uma Revisão Integrativa Metodológica	– Encontraram aspectos críticos de estrutura metodológica, ausência de informações quanto à abordagem e aos métodos de pesquisa e de análise, concluindo que o panorama da produção acadêmica sobre a área revela defasagens coerentes com as do desenvolvimento científico da área no país

Moura; Sarmento; Silva (2022)	Modelos Associativo e Empresarial: reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil	– Concluíram que não há uma ligação direta entre a escolha do modelo jurídico implementado no clube e o sucesso do mesmo, levando à constatação que o desenvolvimento de um projeto de gestão de sucesso em clubes encontra-se na profissionalização dos cargos de comando
-------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da literatura.

Como forma de análise, importa destacar que o Brasil é um dos países com maior número de instituições clubísticas do mundo (Alves, 2005). Segundo dados do Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), estima-se que um terço da população brasileira esteja vinculada a clubes (Boscolo; Garcia; Rondini, 2005), apresentando elevado potencial de empregabilidade direta e indireta, mas que ainda não é explorado de forma efetiva (Kasnar; Graça Filho, 2006; Nery, 2009, 2017). Porém, se na quantidade o país se destaca, na sustentabilidade a longo prazo não se pode afirmar o mesmo, já que a maioria dessas instituições se encontram numa situação financeira precária em função das dívidas contraídas ao longo dos anos (DaCosta, 2005; Nery; Capinussú, 2008; Silva; Las Casas, 2018), enfatizando a falta de profissionalismo dos dirigentes clubísticos (Azevêdo; Barros; Suaiden, 2004; Silva; Las Casas, 2018). Adicionalmente, ainda são escassas as pesquisas e investigações com a temática gestão do esporte (Moraes; Amaral; Bastos, 2021).

Os problemas expostos anteriormente, como as dívidas e a falta de profissionalismo, parecem afetar diretamente o valor agregado do clube. Freitas (2002) questionou o valor de um clube em termos mercadológicos. Para Melo Neto (2000, p. 92), “[...] a qualidade do esporte como produto é fundamental para o êxito do marketing esportivo [...]”, destacando que o esporte como produto vende e ajuda a vender. Partindo-se dessa premissa, uma estrutura esportiva sem qualidade, não atrai o público. Esse autor vai além, apontando outros fatores, como calendários desorganizados, equipes e atletas de baixa qualidade, e que instalações esportivas insatisfatórias geram prejuízos para a prática esportiva. Consequentemente, há falta de interesse por parte da mídia, do público e das empresas parceiras em potencial, fato que compromete a cadeia produtiva do esporte. Esse fato se distancia das considerações de Kasnar e Graça Filho (2006), que enfatizaram a importância do esporte no cenário socioeconômico do país, em função da sua potencialidade na captação de recursos e seu caráter estratégico.

Para Melo Neto (2006, p. 14), o esporte deixou de ser caracterizado como negócio, se transformando em “cadeia de negócios”, o qual verifica-se uma transformação relevante, passando a ser considerado como um alavancador na geração de diversas atividades com arrecadação financeira (DaCosta, 2005; Kasznar; Graça Filho, 2006; Silva; Las Casas, 2018). Visualiza-se assim, a complexidade de fatores existentes, envolvidos no ambiente esportivo, que deve ser levada em consideração para a elaboração de um planejamento organizacional, conectando diversas áreas de atuação com o objetivo de agregar valores nas ações realizadas.

Nery (2017) considera que o sucesso esportivo, como o desempenho obtidos pelos atletas brasileiros nas principais competições internacionais, destacadamente nos Jogos Olímpicos, atua como um dos pontos alavancadores na geração de negócios. Esse autor entende que, quanto melhores forem os resultados, maiores as chances de mais empresas interessadas em atrelarem suas marcas ao esporte. A partir dessa constatação, entende-se que analisar os resultados do Brasil para avaliar o nível de evolução esportiva é evidenciado quando se observa o quadro de medalhas a partir dos anos 2000, em Sidney (COB, 2022), marco temporal do novo milênio, conforme a Figura a seguir:

Edição	Medalhas	Total	Ouro	Prata	Bronze
Tóquio 2020		21	7	6	8
Rio 2016		19	7	6	6
Londres 2012		17	3	5	9
Pequim 2008		17	3	4	10
Atenas 2004		10	5	2	3
Sydney 2000		12	0	6	6

Figura 1.1 – Número de medalhas conquistadas pelo Brasil nos Jogos Olímpicos a partir da edição dos Jogos Olímpicos, Sidney, 2000.

Fonte: COB (2022).

Para efeitos de comparação, as Tabelas a seguir apresentam os resultados do Brasil em diferentes edições dos Jogos Olímpicos, em comparação aos dez primeiros colocados em cada edição.

Tabela 1.1a - Jogos Olímpicos de Sidney 2000

Colocação	País	Ouro	Prata	Bronze	Total
1°	Estados Unidos	37	24	32	93
2°	Rússia	32	28	29	89
3°	China	28	16	14	58
4°	Austrália	16	25	17	58
5°	Alemanha	13	17	26	56
6°	França	13	14	11	38
7°	Itália	13	8	13	34
8°	Países Baixos	12	9	4	25
9°	Cuba	11	11	7	29
10°	Grã-Bretanha	11	10	7	28
22°	Brasil	-	6	6	12

Fonte: Adaptado de COI (2022).

Tabela 1.1b - Jogos Olímpicos de Atenas 2004

<b>Colocação</b>	<b>País</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>	<b>Total</b>
1°	Estados Unidos	36	39	26	101
2°	China	32	17	14	63
3°	Rússia	28	26	36	90
4°	Austrália	17	16	17	50
5°	Japão	16	9	12	37
6°	Alemanha	13	16	20	49
7°	França	11	9	13	33
8°	Itália	10	11	11	32
9°	Coreia	9	12	9	30
10°	Grã-Bretanha	9	9	12	30
21°	Brasil	5	2	3	10

Fonte: Adaptado de COI (2022).

Tabela 1.1c - Jogos Olímpicos de Pequim 2008

<b>Colocação</b>	<b>País</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>	<b>Total</b>
1°	China	48	22	30	100
2°	Estados Unidos	36	39	37	112
3°	Rússia	24	13	23	60
4°	Grã-Bretanha	19	13	19	51
5°	Alemanha	16	11	14	41
6°	Austrália	14	15	17	46
7°	Coreia	13	11	8	32
8°	Japão	9	8	8	25
9°	Itália	8	9	10	27
10°	França	7	16	20	43
15°	Brasil	3	4	10	17

Fonte: Adaptado de COI (2022).

Tabela 1.1d - Jogos Olímpicos de Londres 2012

<b>Colocação</b>	<b>País</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>	<b>Total</b>
1°	Estados Unidos	48	26	30	104
2°	China	39	31	22	92
3°	Grã-Bretanha	29	18	18	65
4°	Rússia	18	21	26	65
5°	Coreia	13	9	9	31
6°	Alemanha	11	20	13	44
7°	França	11	11	13	35
8°	Austrália	8	15	12	35
9°	Itália	8	9	11	28
10°	Hungria	8	4	6	18
16°	Brasil	3	5	9	17

Fonte: Adaptado de COI (2022).

Tabela 1.1e - Jogos Olímpicos do Rio 2016

<b>Colocação</b>	<b>País</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>	<b>Total</b>
1°	Estados Unidos	46	37	38	121
2°	Grã-Bretanha	27	23	17	67
3°	China	26	18	26	70
4°	Rússia	19	17	20	56
5°	Alemanha	17	10	15	42
6°	Japão	12	8	21	41
7°	França	10	18	14	42
8°	Coreia	9	3	9	21
9°	Itália	8	12	8	28
10°	Austrália	8	11	10	29
13°	Brasil	7	6	6	19

Fonte: Adaptado de COI (2022).

Tabela 1.1f - Jogos Olímpicos de Tóquio 2020

Colocação	País	Ouro	Prata	Bronze	Total
1°	Estados Unidos	39	41	33	113
2°	China	38	32	19	89
3°	Japão	27	14	17	58
4°	Grã-Bretanha	22	20	22	64
5°	ROC	20	28	23	71
6°	Austrália	17	7	22	46
7°	Países Baixos	10	12	14	36
8°	França	10	12	11	33
9°	Alemanha	10	11	16	37
10°	Itália	10	10	20	40
12°	Brasil	7	6	8	21

Fonte: Adaptado de COI (2022).

A análise sobre a participação brasileira, verificada nas Tabelas com os resultados obtidos perpassa pela pesquisa de Lima; Mazzei e Costa (2012). Para esses autores, a gestão do esporte no Brasil apresenta um desempenho organizacional em um nível deficiente, porém, em desenvolvimento. Quando comparada com a gestão praticada em países com resultados expressivos em nível olímpico, é perceptível a distância a ser percorrida na busca pela excelência gerencial (Nery, 2017).

A esse respeito, De Bosscher *et al.* (2008) fizeram referências a dois países, os quais sistematizaram suas estruturas organizacionais, e cujos resultados obtidos foram refletidos por diferentes motivações. Esses autores exemplificaram o caso de sucesso do Reino Unido, após fracassar nos Jogos Olímpicos de Atlanta, em 1996, saindo da 36° posição para chegar ao *top ten* quatro anos depois, em Sidney e Atenas, melhorando ainda mais na edição de Pequim, 2008, com a conquista da quarta colocação. Já os canadenses reestruturaram, institucionalmente, a elaboração do planejamento de treinamento esportivo em longo prazo, para sediarem os Jogos Olímpicos de Inverno na cidade de Vancouver, em 2010, os quais obtiveram a primeira posição no quadro de medalhas. Diante dos casos citados por De Bosscher *et al.* (2008), pode-se considerar que os resultados do país no quadro de medalhas sejam uma consequência de um trabalho realizado ao longo dos anos, mas que pode estar sofrendo com a falta de uma fundamentação científica.

Mazzei e Rocco Jr. (2017) destacaram que os investimentos financeiros para a realização dos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro foram considerados elevados, fato nunca antes realizados no esporte brasileiro. Porém, constata-se que o número de medalhas conquistadas pelo país não se distanciou em relação as edições de Pequim (2008) e Londres (2012). Em termos comparativos com relação aos países que sediaram os Jogos Olímpicos, observa-se a presença destes na classificação entre as dez primeiras

colocações (Austrália – Sidney, 2000; China, Pequim, 2008; Grã-Bretanha – Londres, 2012 e Japão, Tóquio, 2020). A exceção é a classificação da Grécia (Atenas, 2004) e Brasil (Rio, 2016).

## 1.2 DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Baseado na literatura disponível sobre gestão do esporte (descrita no tópico anterior), apesar de escassa, percebe-se que existem diversas limitações no gerenciamento das organizações brasileiras. A partir das lacunas apresentadas, novas propostas devem ser debatidas para o desenvolvimento do esporte no Brasil.

A máxima “uma nova história se faz com novos atores e novas ações” é compatível com esse desafio, potencializado pela velocidade das trocas informacionais promovidas pela Internet, ocorridas em tempo real. Essa afirmação se coaduna ao atual momento, destacada por Nery (2017) como a era do conhecimento, que valoriza a participação do ser humano em qualquer organização, seja ela, pública, privada ou terceiro setor.

Mazzei e Rocco Jr. (2017) denominaram como década de ouro, o período em que o esporte no Brasil foi responsável pela realização de megaeventos, como: Jogos Panamericanos (2007), Jogos Mundiais Militares (2011), Copa das Confederações (2013), Copa do Mundo de Futebol (2014) e os Jogos Olímpicos (2016). Esses autores enfatizaram os benefícios financeiros, infraestruturais, sociais, culturais e esportivos, que deveriam ser legado dos grandes eventos esportivos.

Em contrapartida, para além desses empreendimentos, alguns fatos ocorridos deixaram expostos sinais de incapacidade gerencial do esporte brasileiro. Mazzei; Rocco Jr. (2017) mencionaram alguns eventos que seriam realizados no Brasil, mas que foram cancelados. Como exemplo, o evento teste de ciclismo que seria realizado no Velódromo do Parque Olímpico (GE, 2016) como teste para a competição da modalidade nos Jogos Olímpicos Rio 2016 e que foi cancelado devido ao atraso nas obras. Outro importante evento, as Universíades, que seriam realizadas em Brasília, também cancelada no ano de 2019 (ESPN, 2014). Importa citar que a idealização, planejamento, organização e realização destes eventos envolveram importantes agentes parceiros do sistema esportivo do Brasil – Governo Federal, Ministério do Esporte, Comitês Olímpico e Paralímpico do Brasil, Confederações Brasileiras, Governos Estaduais, Federações Estaduais, Governos Municipais, Clubes e Associações Esportivas (Mazzei; Rocco Jr., 2017). Para Mazzei e Rocco Jr. (2017), a ausência de planejamentos efetivos devido à incapacidade dos dirigentes que ocupavam os cargos de comando, deixaram de gerar impactos relevantes nas mais diversas esferas, sobretudo, socioeconômicas, além de valores intangíveis, como o incentivo para as novas gerações.

De acordo com Mazzei e Rocco Jr. (2017), atualmente o esporte brasileiro é afetado pelos parcos aproveitamentos de todas as estruturas construídas e planejadas para os

megaeventos realizados no país. Esses autores enfatizaram que uma efetiva utilização desses espaços pelas diversas esferas do esporte (formação, recreação, saúde e qualidade de vida, competição e espetáculo) foi prejudicada. Esse fato promoveu frustrações, gerando baixa expectativa pela comunidade esportiva em relação ao futuro do esporte no país, além da ausência de projetos para manutenção e utilização desses espaços, que deveriam ser realizados anteriormente aos jogos (Mazzei; Rocco Jr., 2017).

As considerações até aqui apresentadas corroboram os achados de Teixeira, Matias e Mascarenhas (2013). Esses autores enfatizaram que, em vez de planejamentos fundamentados cientificamente, a adoção da preparação para os eventos em questão prevaleceram baseadas de formas emergenciais. A afirmação desses autores destaca antigas práticas gerenciais. Como exemplo, pode-se destacar planejamentos muitas vezes ineficazes, assim como descontinuidade de ações e políticas nacionais, comprometendo o desenvolvimento das modalidades e maior controle na divisão dos recursos financeiros, identificadas no período de preparação dos Jogos Rio 2016. Santos, DaCosta e Silva (2012) levantaram questionamentos acerca das crenças de que apenas os altos investimentos financeiros seriam suficientes para colocar um programa esportivo na prática para a obtenção de medalhas em Jogos Olímpicos. Santos, DaCosta e Silva (2012) destacaram estudos sobre planejamentos realizados pela Austrália, China e o Reino Unido, voltados para a geração de vantagens competitivas em relação a trabalhos voltados aos atletas assim como variáveis que possam influenciar seus desempenhos.

Outros fatores preponderantes para o crescimento do esporte no país merecem ampla discussão. É descrito na literatura que os clubes, principal vetor esportivo no país, perderam o interesse por parte dos associados, pela ausência de atratividade administrativa e, conseqüentemente, arrecadação financeira em razão do afastamento dos usuários em questão (DaCosta, 2005). Além disso, Silva (1990) e Capinussú (1992) apontaram outros fatores de má gestão administrativa, como a ausência de uma linha de raciocínio e condução das atividades esportivas. Para Fernandes (2000), as estruturas ultrapassadas são incapazes de atender às demandas do esporte, seja na iniciação, seja no alto rendimento. Alves (2005) já alertava sobre a ausência ou ineficácia de políticas públicas em nível municipal, estadual e federal. Soma-se a esses problemas as considerações de Silva e Las Casas (2018) que relacionaram questões advindas da fragilidade gerencial de gestão, como:

- a) os gastos maiores do que as arrecadações pelos dirigentes;
- b) a falta de entendimento para explorar o potencial da estrutura e/ou a marca do clube;
- c) o desrespeito e a expectativa do torcedor que não são vistos como clientes/ consumidores (potencializado como ativo da entidade);

- d) a não exploração adequada nas vendas dos produtos do clube, deixando de gerar receitas significativas;
- e) a falta de planejamentos técnicos nas contratações ou demissões de profissionais, agindo mais pelo lado emocional;
- f) a corrupção que afasta investidores; e
- g) os oportunismos que privilegiam interesses pessoais.

É importante ressaltar que essas publicações são levantamentos de longa data, mas que, ainda hoje, apontam a real situação vivida no esporte brasileiro. No momento que o mundo enfrenta graves situações econômicas, deve-se levar em consideração que grande parte das empresas do país são desestimuladas a associar suas imagens a estruturas amadoras (Nery, 2009, 2017). Identifica-se gestão com falta de credibilidade, problemas de governança, instabilidades financeiras que geraram dívidas difíceis de serem quitadas, impedindo que os clubes possam dar continuidade aos projetos competitivos (Nery, 2009; Mazzei; Rocco Jr., 2017; Silva; Las Casas, 2018).

Os fatos apresentados na pesquisa de Sanfelice, Fernandes e Savegnago (2005) em relação à necessidade da profissionalização da gestão do esporte no Brasil são justificados pelo motivo de ser uma área do esporte que ainda atua amadoristicamente, gerando inseguranças por parte do empresariado, temendo aliar suas marcas a este modelo em vigor no país. Assim como no esporte brasileiro, no esporte canadense os problemas de negligenciamento dos desempenhos fora do campo, assim como o desenvolvimento dos gerentes esportivos, enfatizados por Millar e Stevens (2012), vai de encontro aos esforços de atletas e treinadores.

As referências de Azevêdo, Barros e Suaiden (2004) relacionavam um modelo de gestão empresarial ao fato das instituições clubísticas pagarem em dia os salários dos funcionários, além das performances esportivas gerando resultados esportivos, caracterizada pelos autores como um modelo organizacional moderno para a época. Porém, verifica-se que até hoje muitas entidades parecem ter uma visão próxima da que os autores relataram. Diferentemente do que se acreditava, na busca pela evolução da atual estrutura esportiva brasileira, é importante destacar os apontamentos de Celma (2004), sobre o fato de que não se poder gerir uma organização do século XXI, com estruturas do século XX e capacidade administrativa do século XIX. Dessa forma, Nery (2017) relacionou essa afirmação à necessidade de transformação da cultura organizacional, para promover ações as quais permitam constantes qualificações dos atores envolvidos no processo, o que requer maior atenção por parte de pesquisadores e atuais dirigentes. Esse autor corrobora as afirmações de Carvalho (2006), de que a evolução da energia produtiva é pressuposto em relação ao que as entidades possuem de mais importante: seu capital humano composto por seu capital intelectual.

Nesse sentido, torna-se imperativo o incremento das produções científicas, necessárias para ressignificar o entendimento do contexto da gestão do esporte. Parte-se, assim, da conceitualização de dois modelos gerenciais apresentados por Oliveira, Pereira e Almeida (2008, p. 611). Num primeiro momento, em relação à gestão amadora:

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

Nesse ínterim, os referidos autores (2008, p. 611) apresentam a segunda definição, os quais afirmam que na gestão Profissional,

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

Cabe ressaltar que, apesar da conceitualização de gestão amadora e profissional proposta por Oliveira, Pereira e Almeida (2008), a atual estrutura organizacional do país determina que as Entidades de Administração do Esporte possuem a obrigatoriedade de seguir seus estatutos. Além disso, os conselhos exercem função deliberativa. Portanto, não cabe à entidade escolher como atuar e sim, seguir o que é determinado pela legislação e normativos. Todavia, nada impede que seja implementado novas ações e um maior grau de profissionalismo nas organizações.

A literatura nacional há muito tempo vem abordando a necessidade da profissionalização, mas fica evidente a relevância dessa mudança, com a comparação entre os dois modelos ora apresentada. Moura, Sarmiento e Silva (2022), citados na Tabela 1.1, reforçaram essa constatação, já observada em outros países, de que o modelo de sucesso gerencial no futebol brasileiro é verificado na gestão profissionalizada quando comparados dados e informações entre os dois modelos em questão. Essa mudança é esperada por toda comunidade esportiva há anos no Brasil, mas que ainda não ocorreu de forma efetiva.

Em relação às questões consideradas, Nery (2009) destacou que a presença de sujeitos organizacionais capacitados só será possível quando houver excelência administrativa. A profissionalização dessas entidades deve ser feita com base científica, para serem relacionadas com modelos empresariais de sucesso.

Lima, Mazzei e Costa (2012) afirmaram que o desempenho humano no âmbito gerencial se identifica com a necessidade da criação de laboratórios, grupos de pesquisa, criação dos cursos de graduação e pós-graduação *Stricto Sensu* em instituições de ensino superior. Mesmo que o desenvolvimento inicial dessas atividades de formação seja lento, elas auxiliam na melhor qualificação dos profissionais que ocupam os cargos de comando do esporte.

Os mencionados por Lima, Mazzei e Costa (2012) ganham respaldo no levantamento realizado por Santos, Freire e Miranda (2017) que objetivou a identificação de artigos publicados relacionados à intervenção de gestores do esporte, entre 2001 e 2013. Estes autores encontraram 40 artigos (11 ensaios, 6 artigos de revisão ou pesquisa documental e 23 artigos originais), cujos temas são apresentados na Tabela 1.2, a saber:

Tabela 1.2 – Temas discutidos nas publicações

<b>Temas</b>	<b>Artigos</b>	<b>% de artigos encontrados</b>
Formação em Gestão do Esporte	10	25
Organização da Gestão	9	22,5
Gestão e Políticas Públicas	7	17,5
Competências do Gestor	6	15
Perfil do Gestor de Esporte	5	12,5
Outros	3	7,5

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Santos, Freire e Miranda (2017).

A análise da Tabela 1.2 promove inquietações em relação ao que vem sendo investigado no campo da gestão do esporte. A partir da leitura realizada na pesquisa de Santos, Freire e Miranda (2017), foram elaborados cinco Quadros apresentando as pesquisas e seus respectivos temas.

No Quadro 1.2a serão demonstrados – Formação do Gestor do Esporte (10); no Quadro 1.2b – Organização da Gestão (apesar dos autores afirmarem ao longo do texto terem encontrado nove artigos, apenas oito foram relacionados); Quadro 1.2c – Gestão e Políticas Públicas (7); Quadro 1.2d – As Competências Profissionais do Gestor Esportivo (6) e no Quadro 1.2e – O Perfil do Gestor Esportivo (5).

Quadro 1.2a – A Formação do Gestor do Esporte

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Conclusão</b>
Sarmiento <i>et al.</i> (2009)	Gestão Desportiva: análise das dissertações de mestrado e teses de doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Investigaram as áreas de interesses na formação dos alunos de mestrado e doutorado</li> <li>– Identificaram as áreas de planejamento e estratégia, direito esportivo e desenvolvimento organizacional com as de maiores interesses</li> </ul>
Rocha; Bastos (2011)	Gestão do Esporte: definindo a área	– Abordaram o estágio do desenvolvimento acadêmico na formação
Hums (2010)	The conscience and commerce of sport management: one teacher's perspective	– Investigou o processo de formação da gestão do esporte voltada para a cidadania
Zeigler (2007)	Sport management must show social concern as it develops tenable theory	– Discutiui a formação em gestão do esporte voltada para a sustentabilidade
Skinner; Gilbert (2007)	Sport management education: teaching and learning for the future	– Pesquisaram a formação da gestão do esporte sobre a ótica do currículo de formação e aspectos da pedagogia de formação e sistemas de avaliação
Bennett (2002)	Web-Based instruction in sport management	– Investigou a eficácia de uma disciplina de gestão do esporte via WEB e comparou com a aplicação de uma disciplina presencial
Jones; Brooks; Mak (2008)	Examining Sport Management Programs in the United States	– Analisaram o desenvolvimento de programas de gestão do esporte nos EUA, incluindo requisitos de admissão e perfis docente
Merigó; Gil-Lafuente (2011)	Decision-making in sport management based on the OWA operator	– Analisaram o uso de uma ferramenta tecnológica, operador OWA, na seleção de recursos humanos para a gestão do esporte
Shilbury (2012)	Competition: the heart and soul of sport management	– Realizaram uma revisão em três periódicos, procurando identificar artigos que discutiam as estratégias na gestão
Mocsányi; Bastos (2005)	Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos	– Elaboraram um ensaio com o objetivo de descrever os processos envolvidos na gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Santos, Freire e Miranda (2017).

Quadro 1.2b – Organização da Gestão

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Conclusão</b>
Ruiz; Sánchez (2011)	Evaluación de la calidad em programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida	– Pesquisaram a organização quanto à qualidade dos serviços oferecidos, abordando plano de qualidade, otimização de recursos, redução de custos e melhora contínua na qualidade
Warner; Tingle; Kellet (2012)	An administrative mess: A case study from the officiating community	– Analisaram os processos administrativos de uma organização esportiva em relação à gestão de recursos humanos
Cunningham; Ashley (2001)	Isomorphism in NCAA Athletic Departments: The Use of Competing Theories and Advancement of Theory	– A presença de isomorfismo nas organizações esportivas em relação à importância e a delegação de atividades pelos gestores
Baptista; Andrade (2009)	Sobre o (des)equilíbrio financeiro da primeira década do Sporting, Sociedade Desportiva de Futebol, SAD	– Abordaram a gestão econômica e financeira de clubes de futebol
Petronel; Florentina (2013)	Sport organization management: between constraint and objectives	– Discutiram a gestão do esporte nas organizações da Romênia
Emery (2010)	Past, present, future major sport event management practice: the practitioner perspective	– Abordou a prática de gerenciamento de eventos de esporte e o seu processo de evolução
Ferkins; Shilbury; McDonald (2005)	The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research	– Identificaram elementos de governança para a gestão do esporte
Lugueti; Bastos; Bohme (2011)	Gestão de práticas esportivas escolares no ensino fundamental no município de Santos	– Analisaram as condições das práticas esportivas escolares no ensino fundamental, sob o ponto de vista dos gestores escolares

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Santos, Freire e Miranda (2017).

Quadro 1.2c – Gestão e Políticas Públicas

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Conclusão</b>
Alves; Pieranti (2007)	O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil	– Discutem a organização da política nacional de esporte com o papel do Estado como agente de organização, gestão e o seu desenvolvimento e regulação das entidades envolvidas
Galindo (2010)	Administração de políticas públicas de esporte: um ensaio sobre os fundamentos da ação do gestor	– Analisou o papel do gestor quanto à sua organização e condução equilibrada nos processos de elaboração, implementação e controle das políticas públicas de esporte e lazer
Engelman; Oliveira (2012)	Gestão Pública em rede: o caso do programa segundo tempo – ministério do esporte	– Identificaram exemplos de transformações organizacionais na gestão pública, a exemplo do que ocorre no setor privado, trazendo propostas que alteram a forma de organização, administração, flexibilização da gestão e autonomia do gestor
Menezes; Oliveira; Souza (2012)	Gestão Desportiva e política pública na região metropolitana de Recife	– Estudaram a gestão do esporte, abordando as percepções socioculturais e as suas influências em razão das políticas públicas de esporte e lazer
Girginov; Papadimitriou; D'Amico (2006)	Cultural orientations of sport managers	– Examinaram o papel das orientações culturais dos gestores de esporte em relação à interpretação e à prática na gestão de políticas de esporte e lazer
Hernandés <i>et al.</i> (2011)	Diagnóstico de la gestión de los campos de fútbol de césped artificial según los gestores desportivos	– Realizaram uma avaliação sobre a participação dos gestores esportivos frente às decisões quanto ao processo de concepção e construção de estruturas físicas esportivas para a prática
Kitchin; Howe (2013)	How can the social theory of Pierre Bourdieu assist sport management research?	– Relacionaram o sistema cultural no processo de gestão do esporte com seu significado e prática

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Santos, Freire e Miranda (2017).

Quadro 1.2d – As Competências Profissionais do Gestor Esportivo

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Conclusão</b>
Moreira; Freitas (2009)	A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva	– Objetivaram demonstrar o espectro de soluções possíveis para as questões presentes nas atividades diárias do gestor esportivo, para promover seu potencial criativo
Mello; Silva (2013)	Competências do gestor de academias esportivas	– Investigaram a percepção dos gestores esportivos e a identificação das características necessárias ao exercício da função
Martínez; Ko; Martínez (2010)	An application of fuzzy logic to service quality research: a case of fitness service	– Mediram a qualidade percebida no contexto da gestão do esporte permitindo aumentar o valor das informações a partir das análises dos clientes
Horch; Schutte (2003)	Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations	– Buscaram identificar as atividades realizadas e as competências dos gestores de clubes e federações na Alemanha
Barros; Barros; Correia (2007)	Governance in sports clubs: evidence for the Island of Madeira	– Analisaram o desempenho do gestor de esporte em relação à sua remuneração
Ko; Henry; Kao (2011)	The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan	– Avaliaram a percepção das competências essenciais exigidas de gestores esportivos

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Santos, Freire e Miranda (2017).

Quadro 1.2e – O Perfil do Gestor Esportivo

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Conclusão</b>
Azevedo; Spessoto (2009)	Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007	– Analisaram a evolução do perfil socioeconômico e cultural retrospectivo dos gestores das organizações esportivas entre os anos de 2003 a 2007
Barros; Barros (2005)	The role of human and social capital in the earnings of sports administrators: a case study of Madeira Island	– Utilizaram o conceito de capital cultural, proposto por Bourdieu, para analisar o perfil do gestor esportivo
Maroni; Mendes; Bastos (2010)	Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008	– Descreveram o perfil do gestor e as características organizacionais das equipes de voleibol do Brasil, participantes da superliga 2007-2008
Bastos <i>et al.</i> (2006)	Perfil do Administrador esportivo de clubes socioculturais esportivos de São Paulo/Brasil	– Objetivaram caracterizar o perfil do gestor esportivo de clubes de grande porte de São Paulo, quanto à formação e suas contribuições para o aperfeiçoamento dos futuros profissionais
Rudd; Mullane; Stoll (2010)	Development of an instrument to measure the moral judgments of sport managers	– Estudaram a criação de um instrumento para analisar o julgamento moral dos gestores esportivos

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Santos, Freire e Miranda (2017).

Com base nos dados levantados, a partir da constatação do reduzido número de temas encontrados, Santos, Freire e Miranda (2017) concluíram que essa área de estudo é recente e que as perspectivas de crescimento podem gerar impactos positivos oferecendo, assim, maior credibilidade à área e desenvolvimento esportivo do Brasil. Porém, chama a atenção que, nos cinco Quadros apresentados (1.2a, 1.2b, 1.2c, 1.2d e 1.2e), não foi mencionada nenhuma pesquisa relacionando gestão e resultados esportivos.

Segundo Capinussú e Reis (2004) o fato da gestão ser – do esporte, deve ser assumido para não se protagonizar apenas o campo administrativo do alto rendimento, mas, principalmente, enfatizar o processo do segmento esportivo como um todo, ou seja, a trajetória esportiva do atleta. Assim, a trajetória esportiva deve estar alinhada com uma estrutura sistematizada, a partir da iniciação e as atividades de domínio corporal, a seguir com as equipes de desenvolvimento, escalonando os objetivos a serem atingidos (compatíveis com suas respectivas faixas etárias). Finalmente, o alto rendimento, contemplando de forma mais concreta e eficaz os processos projetados em longo prazo.

As afirmações de Capinussú e Reis (2004) são confirmadas e atualizadas por Butiene e Valantine (2014). Estas autoras promoveram reflexões sobre o real papel da gestão do esporte, que envolve o foco na identificação e o desenvolvimento de talentos, nos quais dirigentes devem objetivar, principalmente, a promoção do esporte em todos os níveis e disciplinas. Destacaram, também, que se deve implicar o controle e supervisão das modalidades, nas competições periódicas em nível nacional e internacional, promovendo a construção da trajetória esportiva, que vai da iniciação, categorias de base até o alto rendimento.

Butiene e Valantine (2014) entendem não ser mais efetivo que a gestão de uma organização esportiva mantenha seus olhares apenas no contexto gerencial. Ao contrário do que se imagina, há que se traçar uma linha paralela ao planejamento realizado por profissionais responsáveis pela elaboração do planejamento em longo prazo (Nery, 2017; Nery; Sesinando; Teixeira, 2022). Para Nery (2017), o desafio das organizações modernas é se manter entre as que atingem a excelência no esporte, atraindo investimentos financeiros como consequência dos bons resultados alcançados. Esse autor afirma que a identificação de fatores que influenciam o sucesso das organizações esportivas afetam as transformações organizacionais. Entende-se que essas adaptações advindas dessas mudanças de paradigmas requerem a implementação de novos objetivos estratégicos. Para tanto, Butiene e Valantine (2014) sugerem a modernização do ambiente e a revisão dos métodos de gestão, caso queiram permanecer competitivos no mercado e criar vantagens em longo prazo.

Butiene e Valantine (2014) relataram que a constância de ações efetivas no ambiente organizacional demanda da construção de uma arquitetura propositalmente transformada, cuja dimensão possibilita a criação de uma organização esportiva inteligente. Essas autoras direcionam reflexões sobre um modelo pautado por tomadas de decisões colaborativas,

realizadas pelos sujeitos envolvidos, os quais demonstram capacidade coletiva. De acordo com Butiene e Valantine (2014), essas ações devem ser incentivadas pelos gestores, promovendo aprendizagem organizacional, integração dos processos esportivos capazes de gerar conhecimento e utilizá-los quando adaptados ao meio ambiente e seu plano temporal. Diante do exposto, entende-se que há uma lacuna significativa que precisa ser entendida como prioridade.

A importância de se realizar pesquisas reside na possibilidade de se obter o desenvolvimento tanto no âmbito acadêmico quanto na atuação prática, como verificado nos achados de Cárdenas e Feuerschütte (2014). Esses autores entrevistaram dez gestores de organizações esportivas com o objetivo de caracterizá-los quanto às atividades realizadas, assim como às responsabilidades incumbidas, que estão apresentadas no Quadro 1.3. Ainda nessa linha de raciocínio, Cárdenas *et al.* (2017) observaram ausência de experiência e conhecimento em determinadas questões, assim como um acúmulo de funções e dificuldades de encontrar pessoas qualificadas para o trabalho na organização. A maioria dos entrevistados possuíam graduação em Educação Física e esses problemas podem estar relacionados ao fato de que os cursos desta área não contemplam toda a carga curricular necessária para uma performance gerencial com a qualidade exigida para o exercício da função de gestores.

Quadro 1.3 – Síntese dos resultados sobre a atuação dos gestores esportivos

Atuação dos Gestores Esportivos	Síntese dos Resultados
Atividades e Responsabilidades	Responsabilidade geral pela organização esportiva e atividades relacionadas à mesma
	Manutenção e melhoria dos processos organizacionais e da estrutura física que a organização dispõe
	Planejamento organizacional
	Gestão financeira
	Captação de recursos
	Gestão de Marketing
	Relacionamento com o público-alvo e outros <i>stakeholders</i> da organização
	Lidar com pessoas, gerir pessoas
	Avaliar, corrigir e solucionar problemas
Organização de eventos esportivos	

Fonte: Adaptado de Cárdenas e Feuerschütte (2014).

Quando se compara os achados da pesquisa de Santos, Freire e Miranda (2017) sobre análise da produção científica em gestão do esporte e de Cárdenas e Feuerschütte (2014) em relação às atividades gerenciais na prática, nota-se uma coerência das áreas

de atuação na gestão do esporte. Da mesma maneira, as duas pesquisas são similares em relação à ausência de fatores que possam promover a evolução dos resultados esportivos, em que pese atribuições com a participação de gestores.

A complexidade da temática perpassa pela identificação das diversas ciências que compõem o esporte e a gestão do esporte. Nessa ótica, toma-se por base a pesquisa de Mazzei, Amaya e Bastos (2013), que realizaram um levantamento sobre os programas acadêmicos em gestão do esporte no Brasil e destacaram a importância de realizar conexões na área devido sua interdisciplinaridade. Esses autores encontraram 43 cursos de graduação (sendo apenas um no formato EaD) disponíveis e mais concentrados nas regiões nordeste e sudeste. Segundo os autores, esse segmento vem buscando consolidação no Brasil. A constatação do reduzido número de cursos oferecidos (Capinussú, 2005) é agravada ao fato que, no Brasil, a maioria dos cargos de comando nas organizações esportivas são ocupados por voluntários (apesar de eletivos), que possuem suas atividades primárias de sustento em outras áreas (Capinussú, 2002; Nery; Capinussú, 2008).

Segundo Mazzei, Amaya e Bastos (2013) a inexistência de padronização das estruturas e conteúdos dos cursos oferecidos, sugere a continuidade dos problemas ora em discussão. A análise dos resultados obtidos neste estudo revela que não existe, no Brasil, uma linha de diretriz única, voltada à formação de gestores do esporte.

Considerando as realidades culturais, sociais e políticas entre Brasil e os Estados Unidos (este último com mais de 200 cursos oferecidos – Pires; Sarmiento, 2001), a comparação das matrizes de formação entre os cursos voltados na formação de profissionais para atuar no segmento se diferencia pelo fato das instituições americanas de ensino superior se orientarem por critérios definidos pela “*Commission on Sport Management Accreditation*” (COSMA). Essa organização tem como objetivo promover e reconhecer a excelência na educação em gestão do esporte em faculdades e universidades (graduação, mestrado e doutorado) por meio de credenciamento especializado, beneficiando qualitativamente via critérios exigidos pelo processo de acreditação. Na realidade brasileira, os mesmos autores identificaram a existência de lacunas na matriz curricular e na oferta de cursos. Entende-se que, aqui no Brasil, todos os programas de gestão do esporte, independente do nível oferecido deveriam, obrigatoriamente, serem incluídos em processos de avaliação para aprovação na abertura dos cursos. Essa padronização com uma grade mínima de conteúdos, pode ser entendida como boa prática voltada a garantir mais qualidade na formação dos futuros profissionais do segmento, assim como acontece nos Estados Unidos. Entretanto, deve-se atentar sobre que profissionais estariam capacitados para realizarem essas avaliações.

As áreas identificadas por Mazzei, Amaya e Bastos (2013) como grade básica exigida pela COSMA eram:

Quadro 1.4 – Grade básica exigida pela COSMA

– Fundamentos sociais, psicológicos e internacionais do Esporte
– Gestão <ul style="list-style-type: none"> <li>- Princípios da gestão do Esporte</li> <li>- Liderança no Esporte</li> <li>- Gestão de eventos/operações e do local</li> <li>- Governança do Esporte</li> </ul>
– Ética na gestão do Esporte
– Comunicação e marketing esportivo
– Finanças/contabilidade/economia (princípios de finanças, contabilidade, economia do Esporte)
– Aspectos legais do Esporte
– Experiências integrativas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão estratégica/política</li> <li>- Estágio</li> <li>- Outras experiências – capacidade de sintetizar e aplicar conhecimento: tese, projeto, exame ou curso completo etc.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da COSMA (2010).

Em complemento, na Tabela 1.3, serão apresentadas as disciplinas exigidas pela COSMA em comparação com as disciplinas identificadas nos cursos de gestão do esporte no Brasil.

Tabela 1.3 – Distribuição das disciplinas dos cursos relativas aos componentes curriculares da Cosma (2010)

Componentes COSMA	Bacharelado em Gestão Desportiva e do Lazer		Tecnólogo em Gestão de Empreendimentos Esportivos		Tecnológico em Gestão Desportiva e de Lazer	
	Frequência de disciplinas encontradas	%	Frequência de disciplinas encontradas	%	Frequência de disciplinas encontradas	%
Fundamentos Sociais, Psicológicos e Internacionais do Esporte	3	6,98	1	3,23	4	16,67
Gestão	6	13,95	13	41,94	9	37,50
Ética na Gestão do Esporte	-	-	1	3,23	-	-
Comunicação e marketing esportivo	-	-	1	3,23	1	4,17
Finanças/Contabilidade/Economia	-	-	3	9,68	1	4,17
Aspectos Legais do Esporte	-	-	-	-	1	4,17
Experiências Integrativas	9	20,93	5	16,13	-	-
Total	18	41,86	24	77,42	16	66,67

Fonte: Adaptado de Mazzei; Amaya; Bastos (2013).

Pelo disposto, verificam-se lacunas dos cursos brasileiros em relação ao que é padronizado como estrutura curricular mínima exigida nos Estados Unidos. Para além disso, constata-se ausência de disciplinas voltadas para o desenvolvimento esportivo. Sobre essa diferença apresentada, remete-se a Gammelsæter (2021), o qual questiona se o campo da gestão do esporte vem negligenciando, em grande parte, os atores esportivos (alunos, atletas, treinadores, comissão técnica interdisciplinar). Estes, protagonizam o sentido de ser dos eventos esportivos e os resultados expressivos. O autor toma por base na necessidade do incremento quantitativo de pesquisas publicadas nos últimos anos, em relação ao que deveria ser o foco principal da gestão do esporte, os atletas.

Corroborando Capinussú e Reis (2004), a afirmação proferida por Gammelsæter (2021) promove reflexão em relação ao direcionamento gerencial e sua influência aos interesses que desafiem os principais periódicos e seus editores. Esse autor propõe um amplo debate sobre essa trajetória percorrida e que caminhos deveriam seguir. Entende-se que a observação dessa análise promove o fortalecimento da área ora em discussão e sua influência para o futuro do esporte.

### **1.3 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO ESPORTE NO BRASIL**

Levando-se em consideração todas as reflexões propostas neste capítulo até o presente momento, neste item 1.3 serão apresentadas propostas e contribuições voltadas para o desenvolvimento do esporte a partir da qualificação na gestão do esporte praticada no Brasil. Para tal, foram identificadas pesquisas que mencionaram a Educação Física relacionada como uma área protagonista no contexto da gestão do esporte (Amaral; Bastos, 2016; Mazzei; Amaya; Bastos, 2013; Mazzei; Rocco Jr., 2017; Meira; Bastos; Böhme, 2012; Quinaud *et al.*, 2019; Rocha; Bastos, 2011; Sordi; Theobald, 2017; Vieira; Stucchi, 2007). Essas mesmas pesquisas que apresentam essas considerações, reconhecem a complexidade do ambiente organizacional. Esse fato sugere uma contradição, já que as pesquisas não recomendam o profissional de Educação Física como o ator capacitado para gerir organizações esportivas.

É preciso reconhecer a importância dessa área no contexto do esporte e todas as suas contribuições. Entretanto, deve-se entender que a gestão do esporte não é uma extensão da Educação Física, mas a junção de diversas ciências, em que cada uma delas contribui com o fornecimento de informações e conhecimentos para efetivas tomadas de decisões (Nery, 2017; Nery *et al.*, 2018).

Ao longo deste capítulo foram mencionadas áreas como Direito, Administração, Contabilidade, Marketing, Sociologia, Economia, Comunicação, Recursos Humanos entre outras áreas do contexto gerencial. Por outro lado, Nery, Telles e Teixeira (2021) destacam as áreas que integram o contexto interdisciplinar que compõem o ambiente da gestão do

treinamento esportivo, responsáveis pela elaboração de um programa em longo prazo, em um período temporal que vai da iniciação até o alto rendimento. E com isso, propor um modelo de gestão condizente com a modernidade dos dias atuais, que esteja de acordo com o atual momento esportivo brasileiro para se aproximar das grandes potências olímpicas. Nesse aspecto, considera-se relevante a participação de áreas como parte da gestão do esporte, sendo elas: Educação Física, Fisioterapia, Medicina, Odontologia, Enfermagem, Nutrição, Bioquímica, Psicologia, Sociologia, Pedagogia, Análise de Desempenho, Estatística, Neurociências e Massoterapia, entre outras disciplinas. Essas áreas são fundamentais para promover o desempenho de alunos e atletas.

Nessa linha de raciocínio, Silva (2002) afirmou que a gestão do conhecimento é uma disciplina propícia para ambientes organizacionais complexos, que converge com a participação de profissionais com diferentes características específicas. Esse autor definiu como confrontação construtiva as ações que ocorrem sem barreiras a especializações, estilos cognitivos e diferentes metodologias.

Ng, Amaral e Mazzei (2021) associaram a relevância da pedagogia do esporte, e verificaram serem raras as produções acadêmicas sobre esta área em nível nacional. Esse fato sinaliza possibilidades futuras para pesquisadores que se interessem no aprofundamento da relação entre a área em questão e a gestão do esporte, em seus conceitos e aplicações práticas. Percebe-se, assim, que esses autores possibilitam a constatação de que apenas a Educação Física não oferece suporte na capacidade gerencial como disciplina única, levando a uma reflexão pela qual ressalta-se a importância da participação de outras áreas neste ambiente comunicacional da organização esportiva.

Assim sendo, para além das discussões até então apresentadas sobre a realidade da gestão do esporte no Brasil, comandada por dirigentes que necessitam de uma melhor formação e com ações organizacionais, em vários pontos amadoras, foram constatadas necessidades de incremento na capacitação dos recursos humanos (Nery, 2017).

### **1.3.1 PROPOSTA DE DIRECIONAMENTO SOBRE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DO ESPORTE NO BRASIL**

Desde a década de 1950 e 1960, segundo Bastos *et al.* (2006), já havia reclamos por maior capacitação dos dirigentes esportivos de clubes, como, também, uma melhor organização institucional. Esses autores afirmaram que o segmento da gestão do esporte no Brasil foi pautado pela necessidade de direcionamentos por maior organização do esporte competitivo praticado no país, voltados para a concretização de resultados expressivos em nível internacional. A partir disso, importantes instituições assumiram o protagonismo na condução deste processo como a antiga Confederação Brasileira de Clubes, hoje sob a denominação Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), que realizaram o primeiro Congresso Brasileiro de Clubes em 1990. Esse congresso teve como objetivo promover a capacitação dos dirigentes clubísticos.

Boscolo, Garcia e Rondini (2005) destacaram que a referida entidade vem oferecendo relevantes contribuições ao país com a distribuição de recursos financeiros, visando fortalecer a formação inicial e esporte de base no Brasil. Além disso, promove a evolução e o aprimoramento da gestão dos clubes sociais do país através da interação e troca de experiências entre gestores e dirigentes estatutários dos clubes. Em adição, em 2002 foi criada a FENACLUBES, apoiada pelo CBC, cuja representatividade defende os interesses dos clubes junto ao Congresso Nacional e ao Governo Federal. Ademais, essas entidades se tornaram responsáveis pela realização do Congresso Brasileiro de Clubes, com recursos da Timemania direcionados para este fim, com a edição da Lei nº 13.155, de 04/08/2015 (CBC, 2023), conforme pode-se verificar:

O Congresso Brasileiro de Clubes, por sua continuidade/longevidade, capacidade organizacional, qualidade dos debates e discussões, e principalmente dos resultados colhidos aos longos dos anos, consolidou-se como o principal evento do segmento no país dada a sua tradição e abrangência nacional, ganhando um importante reforço a partir da aprovação da Lei 11.345, de 14 de setembro de 2006, passando a receber recursos da Timemania para garantir a sua realização (CBC, 2023).

Atualmente, a Lei nº 13.756, de 12/12/2018 regulamenta a transferência de verba da Loteria Federal para o CBC (BRASIL, 2018). A partir de alterações feitas pela Lei nº 14.073, de 14/10/2020 também foram regulamentados recursos para o Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos (CBCP), (BRASIL, 2020). Os recursos são de 0,46% para o CBC e 0,04% para o CBCP segundo a Lei nº 14.294, de 04/01/2022 (BRASIL, 2022).

Vale ressaltar que o CBC realiza também, seminários e oficinas. Estes empreendimentos incluem conteúdos como políticas na formação de atletas, planejamento estratégico, metas de desempenhos esportivos, atualização das ações gerenciais, organização de eventos esportivos, prestação de contas e fomento ao esporte, sempre focados na visão dos clubes, confederações e do CBC.

Outra entidade que promove, desde 2009, eventos dessa natureza é a Associação Brasileira de Gestão do Esporte (Abragesp). Ao longo desses anos, temas foram discutidos, como: esporte de alto rendimento; perfil; responsabilidades; formação; capacitação; liderança e atuação do gestor esportivo; gestão de instalações e organizações esportivas; programas de qualidade; políticas públicas e legislação no esporte; economia; negócios e patrocínios no esporte; megaeventos e seus legados; sustentabilidade; marketing e comunicação; formação acadêmica; governança; sociologia; turismo; gênero no esporte; inclusão pelo esporte; terceiro setor; assessorias; e gestão de marcas entre outros temas.

Observando as temáticas, é possível notar a presença de diversas ciências fundamentais na composição da gestão do esporte, o que leva a prospectar a necessidade de pessoas capacitadas ocupando os cargos de comando, com ampla visão para garantir as melhores tomadas de decisões.

As contribuições do Comitê Olímpico do Brasil (COB) também vêm possibilitando o desenvolvimento de novos gestores, assim como a qualificação dos dirigentes que hoje atuam no cenário esportivo nacional. Atualmente, a entidade máxima do esporte no país

oferece cursos em diversas vertentes, como: atualização para dirigentes; valores olímpicos; gestão para treinadores; gestão e transição de carreira dos atletas e formação de atletas. Dessa forma, o COB preenche algumas necessidades em vigência no Brasil. Além disso, oferece o Curso Avançado em Gestão Esportiva (CAGE), que atua na promoção de análise; discussões para geração de conhecimento; e proposição de soluções concretas nas diferentes organizações de comando dos esportes olímpicos brasileiros. Importa destacar que o CAGE é uma iniciativa da Solidariedade Olímpica Internacional (SOI), do Comitê Olímpico Internacional (COI), cuja finalidade é o desenvolvimento das ações administrativas dos Comitês Olímpicos Nacionais (COB, 2022), com carga-horária de 360 horas/aula.

O Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE) atua no campo da gestão esportiva, por meio da coleta e sistematização de informações que remetem ao trabalho realizado pelas entidades que compõe os diferentes setores e esferas federativas do esporte brasileiro. A partir disso, desenvolve-se a análise de informações para a criação de indicadores, o que oferece suporte aos gestores envolvidos nas entidades esportivas, no intuito de promover o aperfeiçoamento das políticas públicas de esporte para as entidades públicas e privadas.

O IPIE surge no ano de 2013, ainda como um projeto de pesquisa proveniente da parceria entre o Centro de Pesquisa em Esporte, Lazer e Sociedade (CEPELS), da Universidade Federal do Paraná (UFPR), e a Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento (SNEAR), do Ministério do Esporte. Com a seleção do país para sediar diferentes megaeventos esportivos que aconteceram no período entre os anos de 2007 e 2016, as discussões acerca da elaboração e implementação de políticas esportivas no país foram acentuadas. Nesse momento, percebeu-se a ausência de uma sistematização bem estruturada para as informações da área, sendo um fator que poderia favorecer uma defasagem das ações do Estado e a desarticulação entre as entidades esportivas.

O projeto de pesquisa de 2013 teve sua validade estabelecida em cinco anos. Nesse período, o objetivo foi produzir, aglutinar, sistematizar, analisar e difundir informações sobre o esporte de alto rendimento no Brasil e analisar as políticas públicas para o esporte de alto rendimento. Para tanto, foi prevista a definição de variáveis e indicadores necessários para a construção de um banco de dado sobre o esporte de alto rendimento no Brasil. Esse trabalho envolveu a catalogação dos projetos e programas realizados pela SNEAR, como o Bolsa-A atleta, Bolsa-A atleta Pódio, Rede Nacional de Treinamento e Jogos Escolares Brasileiros, com ênfase sobre a sistematização de dados sobre os atletas e as entidades. Também foi desenvolvido o centro de memória do esporte, que incidiu no mapeamento sobre a produção científica dos programas de pós-graduação em Educação Física relativa ao esporte, bem como dos grupos de pesquisa cadastrados no CNPQ. Todo o trabalho contou com a colaboração de cerca de 80 pesquisadores, envolvendo professores, alunos de graduação e pós-graduação, técnicos administrativos e profissionais da tecnologia da informação (TI).

Já em 2018, o projeto “Inteligência Esportiva II” surgiu como uma segunda etapa do trabalho realizado no projeto inicial, tendo a validade das ações estendida por mais três anos. Nessa nova fase, as atividades foram desdobradas em outros subprojetos, os quais preconizaram o aperfeiçoamento do banco de dados formalizado a priori. Esse trabalho incluiu o levantamento de dados sobre a gestão e a governança das entidades esportivas públicas (Gestão do Esporte nos Estados e Municípios – GEEM) e privadas (Gestão e Governança de Entidades Nacionais do Esporte – GGENAE), juntamente ao levantamento de informações a respeito da legislação e do financiamento esportivo nacional. Nesse período, a estrutura do projeto foi reformulada para a formalização do “Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva”, passando a ser um órgão auxiliar do Setor de Ciências Biológicas da UFPR.

Atualmente em sua “terceira fase”, os esforços têm sido direcionados para a ampliação do instrumento GEEM, com vista a potencializar as ações efetuadas pelos estados e municípios a partir de aspectos quantitativos e qualitativos do esporte. Até maio de 2024, o instrumento já foi preenchido pelos gestores de mais de 2.200 municípios brasileiros, cerca de 41% do total no país. A ampliação nesse levantamento permitiu a elaboração de outras ações na mesma direção. No programa, O Esporte Que Queremos (EQQ), ação realizada pelo IPIE em parceria com a Secretaria de Esporte do Estado do Paraná, os dados do cadastro municipal são utilizados para auxiliar o gestor esportivo municipal a formalizar seus respectivos documentos de Política, Conselho e Fundo Municipal de Esporte. Com o trabalho dos pesquisadores do IPIE, o programa também disponibiliza os serviços de acompanhamento e consultoria especializada aos gestores, bem como a organização de eventos de capacitação e a produção de materiais didáticos.

Ações semelhantes ao EQQ também começaram a ser efetuadas através de outros subprojetos do instituto, como no caso do programa de Gestão e Desenvolvimento das Entidades Esportivas do Estado do Paraná (GEDEE), ofertada aos gestores que atuam junto a entidades estaduais de gestão do esporte (federações estaduais e associações atléticas acadêmicas universitárias), e no programa de Gestão e Planejamento para Entidades do Esporte Universitário (GPEEU), realizado em parceria com o Instituto Brasileiro de Desporto Universitário, que ofertou um curso de capacitação para entidades esportivas ligadas ao esporte universitário.

Em suma, a etapa de trabalho em que se encontra o IPIE pode ser caracterizado pelo avanço da produção científica enquanto uma ferramenta de auxílio para outros âmbitos da sociedade, extrapolando os muros da universidade. No contexto da gestão do esporte, o que se vê é um movimento pioneiro, representado pela influência da produção acadêmica para a formulação, implementação e avaliação das políticas públicas do esporte.

Para além das organizações esportivas que vêm contribuindo para um novo momento, algumas outras instituições promovem eventos importantes com encontros de grandes profissionais do segmento que atuam na prática e, principalmente, academicamente. Nesse sentido, uma contribuição significativa aconteceu no ano de 2010, quando a Faculdade de Educação Física e Desportos (FAEFID da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF)

realizou o I Fórum Internacional de Gestão do Esporte / I Encontro Mineiro de Gestão do Esporte. Nesse evento, diversos temas foram abordados (21 temáticas), desde o papel da universidade nos Megaeventos Esportivos; tecnologias; políticas públicas; direito esportivo; gênero e Hélice Tríplice, com ênfase em inovação.

Uma outra edição do Fórum Internacional de Gestão do Esporte foi realizada pela Uni Esporte em caráter virtual no ano de 2020, no qual foram abrangidos diversos temas como a gestão evidenciando a preocupação de promover ampla discussão sobre o tema.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) também vem promovendo eventos via Internet, que a entidade buscou alcançar o maior número de pessoas que possam se interessar pela temática, ainda pouco conhecida no Brasil. Três eventos até a publicação deste livro foram realizados com esse formato e que merecem destaques, a saber:

1) Webinar (2019) – Gestão do Conhecimento como ferramenta para a Gestão do Esporte. Evento voltado para a promoção de impactos com a transformação tecnológica em diversos segmentos do meio esportivo.

2) I Seminário Internacional de Gestão do Conhecimento na Gestão do Esporte (2021), cujo propósito foi apresentar novos caminhos para o desenvolvimento do esporte brasileiro utilizando a Gestão do Conhecimento como ferramenta condutora do processo de transformação organizacional, via fluxo de conhecimentos.

3) Seminário Internacional de Gestão do Conhecimento no Esporte: Investigação e Boas Práticas (2022). Evento com temáticas que embasam as discussões do Centro de Investigação em Gestão do Conhecimento no Esporte e na Gestão do Esporte (CIGCEGE), direcionando a um raciocínio originado pela elaboração das linhas de pesquisas propostas e seus objetivos científicos voltados à produção acadêmica. Esse evento contou com quatro mesas redondas:

- Conhecimento aplicado no Planejamento em longo prazo: da iniciação ao alto rendimento (abordagem sobre a maturação biológica e suas particularidades e aplicabilidade no treinamento esportivo, bem como o comportamento motor);
- Prospectando a aplicação do Conhecimento Interdisciplinar da iniciação ao alto rendimento para o desenvolvimento esportivo (a importância da participação das diversas áreas da ciência – saúde, humanas, exatas e sociais no planejamento e no desempenho esportivo);
- A relação entre Sistema Esportivo e o ambiente Científico: Em busca de novos caminhos e soluções (o entendimento dos diferentes sistemas esportivos de demais países e a contribuição para a base científica);
- Gestão do Conhecimento no Esporte (gestão do conhecimento como ferramenta de monitoramento e planejamento estratégico das organizações esportivas).

Além desses eventos citados, o 17º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – KM Brasil, maior evento da América Latina, realizado em 2023, contou com uma mesa-redonda intitulada Gestão do Conhecimento no Esporte. Nessa mesa foram realizadas discussões acerca de um modelo de gestão de informações para desenvolvimento dos sistemas esportivos.

Outra questão debatida foram as contribuições da Pedagogia do Esporte no planejamento em longo prazo, da iniciação ao alto rendimento. A esse respeito, a ideia central era a abordagem do planejamento esportivo sobre a sistematização dos conteúdos necessários em todos os processos, diretos e indiretos, que envolvem o treinamento. Dessa forma, buscou-se promover reflexões sobre a participação do profissional de Educação Física levando em conta a gestão do conhecimento, com especial ênfase aos conhecimentos tácito, filosófico e científico envolvidos em um ambiente interdisciplinar.

## 1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na literatura disponível, percebe-se que, a Gestão do Esporte no Brasil ainda é carente de uma formação mais sólida e conectada com sua diversidade e as multiáreas que a compõe. A utilização da disciplina “Gestão do Conhecimento” na gestão do esporte pode agregar possibilidades de um melhor fluxo organizacional e compartilhamento de informações. Dessa forma, a aplicabilidade prática de toda rede de conhecimento formada tende a se tornar mais efetiva e promissora para o desenvolvimento do esporte no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. A. B. Cenário de tendências econômicas dos esportes e atividades físicas no Brasil. *In: Atlas do Esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil*. Lamartine DaCosta, organizador Rio de Janeiro, SHAPE Editora. 2005. v. 1, p. 857-858.

ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *RAE eletrônica*, v. 6, 2007.

ALVES e LEMES, T. M. M.; OLIVEIRA CHAVES, A.; DE SOUSA, T. F. Caracterização e Produção Científica de Grupos de Pesquisa em Gestão do Esporte no Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v. 7, n. 3, 2017.

AMARAL, C. M. dos S.; BASTOS, F. da C. Perfil do gestor de instalações esportivas do município de São Paulo. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, v. 1, n. 1, p. 50-63, 2016.

AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. de F.; SUAIDEN, S. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes de futebol da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. *Revista da Educação Física/UEM*. Maringá. v. 15, n. 1, p. 33-42, 1. sem. 2004.

AZEVEDO, P. H.; SPESSOTO, R. E. N. Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v. 9, n. 2, 2009.

- BAPTISTA, M. B.; DE ANDRADE, P. Sobre o (des)equilíbrio financeiro da primeira década do Sporting, Sociedade Desportiva de Futebol, SAD. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 9, n. 2, 2009.
- BARROS, C. P.; BARROS, C. The role of human and social capital in the earnings of sports administrators: a case study of Madeira Island. **European Sport Management Quarterly**, v. 5, n. 1, p. 47-62, 2005.
- BARROS, C.; BARROS, C. P.; CORREIA, A. Governance in sports clubs: evidence for the Island of Madeira. **European Sport Management Quarterly**, v. 7, n. 2, p. 123-139, 2007.
- BASTOS, F. da C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectiva no Brasil. **Motrivivência**, ano XV, n. 20-21, março-dezembro, 2003.
- BASTOS, F. da C.; BARHUM, R.; ALVES, M. V.; BASTOS, E. T.; MATTAR, M. F.; REZENDE, M. F.; MARDEGAN, M.; BELLANGERO, D. Perfil do Administrador Esportivo de Clubes Sócio-Culturais e Esportivos de São Paulo/BRASIL. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte** 5 (1): 13-22 – Ano 5, número 1, 2006.
- BENNET, G. Web-Based instruction in sport management. **Sport Management Review**, v. 5, p. 45-68, 2002.
- BOSCOLO, A.; GARCIA, E.; RONDINI, R. Confederação Brasileira de Clubes (CBC). **In: DaCOSTA, Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro, SHAPE Editora. 2005. v. 1, p. 80-81.
- BRASIL. **Lei nº 13.155, 04 de agosto de 2015**. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol – APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva – LOTEEX; [...] cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União 2015.
- BRASIL. **Lei nº 13.756, de 12 de Dezembro de 2018**. Dispõe sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), sobre a destinação do produto da arrecadação das loterias e sobre a promoção comercial e a modalidade lotérica denominada apostas de quota fixa; [...] Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2018.
- BRASIL. **Lei nº 14.073, de 14 de Outubro de 2020**. Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor esportivo a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 13.756, de 12 de dezembro de 2018. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020.
- BRASIL. **Lei nº 14.294, de 4 de Janeiro de 2022**. Altera a Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018, para definir percentual de arrecadação da loteria de prognósticos numéricos a ser destinado ao Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos (CBCP). Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022.
- BUTIENE, I. S.; VALANTINE, I. Intelligent Sport Organizations. **In: European Association for Sport Management**, 22, 2014, Coventry.
- CAPINUSSÚ, J. M. **Formação e Profissionalização do Administrador Desportivo: Uma proposta para o futuro**. Tese de Livre Docência. UGF, 1992.
- CAPINUSSÚ, J. M. **Administração Desportiva Moderna**. São Paulo, Editora Ibrasa, 2002.
- CAPINUSSÚ, J. M.; REIS, J. **Futebol. Técnica, Tática e Administração**. Rio de Janeiro: Shape, 2004.

CAPINUSSÚ, J. M. Formação de Recursos Humanos e a Necessidade de uma Administração Desportiva Moderna Capaz de Influir de Forma Positiva no Desempenho da Equipe e do Atleta. Rio de Janeiro: **Arquivos em Movimento**, v. 1, n. 1, 2005. p. 87-93.

CAPINUSSÚ, J. M. Manifestações Interdisciplinares no Esporte. Rio de Janeiro: **Revista de Educação Física**, Nº 135, 2006. p. 52-57.

CÁRDENAS, A. R.; FEUERSCHÜTTE, S. G. Atuação de gestores esportivos: atividades e responsabilidades. **Revista Intercontinental de gestão desportiva-RIGD**, v. 4, n. 2, p. 271-283, 2014.

CÁRDENAS, A. R.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; WERNKE, P. da R.; PIMENTA, R. de A. Dificuldades e Desafios da Atuação de Gestores Esportivos. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 7, n. 1, 2017.

CARVALHO, H. A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **UNIrevista**. 1:3 1-8, 2006.

CELMA, J. **ABC del gestor deportivo**. Barcelona. INDE Publicaciones, 2004.

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Outras parcerias para o fortalecimento dos clubes na formação de atletas**. CBC. Campinas. SP Disponível em: <https://www.cbclubes.org.br/formacao-de-atletas/outras-parcerias/>. Acesso em: 09 fev. de 2023.

**COMITÊ Rio 2016 alega atraso na pista e cancela evento-teste no velódromo**. Globo Esporte. Rio de Janeiro. 24 de mar. de 2016. Disponível em: <https://ge.globo.com/olimpiadas/noticia/2016/03/comite-rio-2016-cancela-evento-teste-do-ciclismo-por-atraso-no-velodromo.html>. Acesso em: 10 jan. 2023.

CUNNINGHAM, G. B.; ASHLEY, F. B. Isomorphism in NCAA Athletic Departments: The Use of Competing Theories and Advancement of Theory. **Sport Management Review**, v. 4, p. 47- 63, 2001.

**CURSOS do IOB**. COB. Rio de Janeiro (2023). Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/home/instituto-olimpico-brasileiro>. Acesso em: 04 Jan. 2023.

DaCOSTA, L. P. Clubes Esportivos e Recreativos. *In*: DaCOSTA: **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro. Editora Shape. 2005 p. 180-185.

DANTAS, C. R.; LIMA, L. B. Q.; REIS, L. N.; BASTOS, F. C. Gestão da Federação Cearense das Ginásticas: um estudo de caso baseado no modelo SPLISS. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 3, n. 1, p. 35-49, 2018.

DE BOSSCHER, V.; BINGHAM, J.; SHIBLI, S.; VAN BOTTENBURG, M.; DE KNOP, P. **The global sporting arms race**: an international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success. Oxford: Meyer & Meyer Sport, 2008.

EMERY, P. Past, present, future major sport event management practice: the practitioner perspective. **Sport Management Review**, v. 13, p. 158-170, 2010.

ENGELMAN, S.; OLIVEIRA, A. A. B. Gestão Pública em rede: o caso do programa segundo tempo – ministério do esporte. **Revista de Educação Física/UEM**, Maringá, v. 23, n. 4, p. 543-552, 2012.

FERKINS, L.; SHILBURY, D.; McDONALD, G. The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research. **Sport Management Review**, v. 8, p. 195-225, 2005.

FERNANDES, L. F. F. **A Gestão dos Clubes de Futebol como Clube Empresa**: Estratégias de Negócio. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil. 2000.

FREITAS, P. R. Marketing Esportivo – Abordagem mercadológica. *In*: FILHO, A. de O. **Ciclo de Palestras de Gestão Esportiva**. Rio de Janeiro: Cruzado, 2002, p. 86-94.

GALINDO, A. G. Administração de políticas públicas de esporte: um ensaio sobre os fundamentos da ação do gestor. **Lecturas: Educacion Física y Deportes Revista Digital**, Buenos Aires, v. 15, n. 144, maio, 2010.

GAMMELSÆTER, H. Sport is not industry: bringing sport back to sport management. **European Sport Management Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 257-279, 2021.

GIRGINOV, V.; PAPANIMITRIOU, D.; D'AMICO, R. L. de. Cultural orientations of sport managers. **European Sport Management Quarterly**, v. 6, n. 1, p. 35-66, 2006.

**GOVERNO insiste, mas Distrito Federal desiste de sediar torneio para poupar quase meio bi.** ESPN 21 de jan. de 2015, Disponível em: [http://www.espn.com.br/noticia/476792\\_governo-insiste-mas-distrito-federal-desiste-de-sediar-torneio-para-poupar-quase-meio-bi](http://www.espn.com.br/noticia/476792_governo-insiste-mas-distrito-federal-desiste-de-sediar-torneio-para-poupar-quase-meio-bi). Acesso em 15 Jan. 2023.

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

HERNANDÉS, J. L. F.; BURILLO, P.; GUERRERO, A. M. G.; GUERRERO, L. G. Diagnóstico de la gestión de los campos de fútbol de césped artificial según los gestores desportivos. **Kronos**, v. 10, n. 1, p. 97-104, 2011.

HORCH, H. D.; SCHUTTE, N. Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. **Managing Leisure**, Cologne, v. 8, n. 2, p. 70-84, April, 2003.

HUMS, M. A. The conscience and commerce of sport management: one teacher's perspective. **Journal of Sport Management**, Champaign, v. 24, v. 1, p. 1-9, 2010.

JONES, D. F.; BROOKS, D. D.; MAK, J. Y. Examining Sport Management Programs in the United States. **Sport Management Review**, v. 11, p. 77-91, 2008.

KASNAR, I. K.; GRAÇA FILHO, A. S. **Estratégia Empresarial – Modelo de Gestão Vitorioso e Inovador da Confederação Brasileira de Voleibol**. M. Books do Brasil. São Paulo. 2006.

KITCHIN, P. J.; HOWE, P. D. How can the social theory of Pierre Bourdieu assist sport management research? **Sport Management Review**, v. 16, p. 123-134, 2013.

KO, L. M.; HENRY, I.; KAO, J. C. H. The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. **Managing Leisure**, Cologne, v. 16, v. 4, p. 302-317, October, 2011.

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

LUGUETTI, C. N.; BASTOS, F. C.; BÖHME, M. T. S. Gestão de práticas esportivas escolares no ensino fundamental no município de Santos. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. 02, p. 237-249, 2011.

MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS, F. da C. Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 24, n. 02, p. 239-248, 2010.

- MARTÍNEZ, J. A.; KO, Y. J.; MARTÍNEZ, L. An application of fuzzy logic to service quality research: a case of fitness service. **Journal of Sport Management**, v. 24, n. 5, p. 502-523, 2010.
- MAZZEI, L. C.; AMAYA, K.; BASTOS, F. C. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 12, n. 1, 2013.
- MAZZEI, L. C.; ROCCO JUNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 2, n. 1, p. 96-109, 2017.
- MEDALHAS Olímpicas por edição nos Jogos**. COB. Rio de Janeiro. (2023). Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/time-brasil/brasil-nos-jogos/medalhas-olimpicas>. Acesso em: 02 jan. 2023.
- MEIRA, T. de B.; BASTOS, F. da C.; BÖHME, 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. 02, p. 251-262, 2012.
- MELO NETO, F. P. de. **Marketing Esportivo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.
- MELO NETO, F. P. de; CARVALHO, S. **Gestão de Marcas nos Esportes – Teoria e Prática**. Jundiaí, São Paulo: Fontoura Editora, 2006.
- MELLO, J. A. C. de; SILVA, S. A. P. dos S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 19, p. 74-83, 2013.
- MENEZES, V. G.; OLIVEIRA, A. M.; SOUZA, E. F. Gestão desportiva e política pública na região metropolitana de Recife. **Revista brasileira de educação física e esporte**, v. 26, n. 02, p. 219-230, 2012.
- MERIGÓ, J. M.; GIL-LAFUENTE, A. M. Decision-making in sport management based on the OWA operator. **Expert Systems with Applications**, v. 38, p. 10408-10413, 2011.
- MILLAR, P.; STEVENS, J. Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances. **Sport Management Review**, v. 15, n. 3, p. 288-303, 2012.
- MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F. da C. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 55-69, 2005.
- MORAES, I. F.; AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C. Teses de doutorado em gestão do esporte no Brasil: uma revisão integrativa metodológica. **Movimento**, v. 27, 2021.
- MOREIRA, M.; FREITAS, D. M. A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva. **Revista Portuguesa de Ciência do Desporto**, Porto, v. 9, n. 2, p.17-25, 2009.
- MOURA, G. H. S.; SARMENTO, J. P; SILVA, C. A. F. Modelos associativo e empresarial: reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, p. e499111133784-e499111133784, 2022.
- NERY, L. C. P.; CAPINUSSÚ, J. M. **A Realidade da Estrutura Física e Recursos Humanos no Esporte de uma Cidade Brasileira**. XII Congresso Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa – Paz, Direitos Humanos e Inclusão Social. 17 a 20 de setembro de 2008 – Livro Digital.
- NERY, L. C. P. **Análise do perfil de gestão baseada no discurso dos dirigentes esportivos de clubes em Juiz de Fora**. 186 f. Dissertação. (Mestrado) - Universidade Salgado de Oliveira, Niterói. 2009.

- NERY, L. C. P. **Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte**: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional. (2017). 133 fls. Tese de Doutorado. Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ. Rio de Janeiro. 2017
- NERY, L. C. P.; TELLES, S. C. C.; TERRA, B. R.C. dos S. S. R.; DACOSTA, L. P. Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimento: uma revisão sistemática. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends**, 12(3), 64-85, 2018.
- NERY, L. C. P.; TELLES, S. C. C.; TEIXEIRA, M. C. Knowledge management for sports training management in sport's multidisciplinary and interdisciplinary context. **In: Asian Association for Sport Management - AASM Conference**. 16 (2021): Kasetsart University, Thailand.
- NERY, L. C. P.; SESINANDO, A.; TEIXEIRA, M. C. Development of organisational culture as a support for the application of knowledge flow in long term planning in the sports field. **In: World Association for Sport Management Conference: Global and Local Perspectives of Sport Management**. 4. (2022): Qatar University, Doha, Qatar. Volume: 1 (p. 78-79). **Anais eletrônicos** [...] Doha, 2022. Disponível em: <https://wasmorg.com/wp-content/uploads/2023/03/Final-version-WASM-Abstract-Book-2023-01-12.pdf> Acesso em: 10 nov. 2023.
- NG, Y. B.; AMARAL, L. de L.; MAZZEI, L. C. Elucidação do conceito de gestão e administração e sua associação com o esporte. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**. Vol. 6. n. 1, 121-132, 2021.
- OLIVEIRA, R. S.; PEREIRA, I. C. S.; ALMEIDA, M. A. B. A gestão esportiva de categorias de base de basquetebol masculino em clubes da cidade de Campinas – SP. **Revista Conexões**, Campinas, v. 6, n. especial, 2008 – ISSN: 1516-4381 págs. 619-629.
- OLYMPIC Games**. IOC. Lausanne. (2022). Disponível em: <https://olympics.com/ioc/documents/olympic-games>. Acesso em 27 Dez. 2022.
- PAOLI, P. B. Gestão, estruturação e organização de escolas de esportes. **Revista Mineira de Educação Física**. 2004. vol. 12, n. 2. p. 101-123.
- PASITO, M. V., SILVA, D. M. C. Gestão dos principais clubes de Vitória. **Revista brasileira de educação física e esporte**. São Paulo, Ed. Fontoura v. 20, suplemento n. 5 p. 391, Set. 2006.
- PETRONEL, M.; FLORENTINA, M. Sport organization management: between constraint and objectives. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 81, p. 95-99, 2013.
- PIRES, G.; SARMENTO, J. P. R. Conceito de Gestão do Desporto. Novos Caminhos, Diferentes Soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, 2001. vol. 1, n. 1. 88-103.
- QUINAUD, R. T.; MAZZEI, L. C.; MILAN, F. J.; MILISTETD, M.; NASCIMENTO, J. V. do. Gestores do esporte: reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. **Pensar a Prática**, v. 22, 2019.
- ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 25, p. 91-103, dez 2011.
- RUDD, A.; MULLANE, S.; STOLL, S. Development of an instrument to measure the moral judgments of sport managers. **Journal of Sport Management**, v. 29, n. 1, p. 59-83, 2010.
- RUIZ, P. G.; SÁNCHEZ, V. M. Evaluacion de la calidad em programas municipais desportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. **Cuadernos de Psicología del Deporte**, v. 11, n. 2, p. 123-130, 2011.

- SANFELICE, G. R.; FERNANDES, L. F. F.; SAVEGNAGO, R. M. A empresa como possível investidora no esporte. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 2, 2005.
- SANTOS, S. C. dos; DaCOSTA, L. P.; SILVA, C. H. V. da. Rio 2016 e o plano Brasil medalhas: Seremos uma potência olímpica? **Podium Sport, leisure and tourism Review**, v. 1, n. 1, p. 66-87, 2012.
- SANTOS, M. A. G. N.; FREIRE, E. dos S.; MIRANDA, M. de J. A gestão do esporte como tema de pesquisa: análise da publicação científica. **Motrivivência**, v. 29, n. 50, p. 183-201, 2017.
- SARMENTO, J. P. de R. L.; CARVALHO, M. J.; COELHO, R. B.; FREITAS, D. M. Gestão Desportiva: análise das dissertações de mestrado e teses de doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. **Revista Portuguesa de Ciência do Desporto**, Porto, v. 9, n. 2, p. 07-16, 2009.
- SHILBURY, D. Competition: the heart and soul of sport management. **Journal of Sport Management**, v. 26, n. 1, p. 1-10, 2012.
- SILVA, E. A. V da. **O dirigente Esportivo**. Rio de Janeiro. Editora Catedra Ltda. 1990.
- SILVA, E. C.; LAS CASAS, A. L. Princípios de orientação ao mercado em clubes de futebol: marca, receitas e torcedores. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 155, 2018.
- SILVA, S. L. Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, 31:2 142-151, 2002.
- SKINNER, J.; GILBERT, K. Sport management education: teaching and learning for the future. **Sport Management Review**, v. 10, n. 2, p. 125-131, 2007.
- SORDI, J. D.; THEOBALD, R. R. As habilidades dos gestores esportivos: um estudo de caso em Novo Hamburgo. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 141-154, 2017.
- SZEZERBICKI, A. S.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L.; FRANCISCO, A. C. de. Gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, 2006.
- TEIXEIRA, M. R.; MATIAS, W. B.; MASCARENHAS, F. O financiamento do esporte olímpico no Brasil: uma análise do ciclo de Londres (2009-2012). **Revista de Ciências Sociais (CI)**, n. 31, p. 86-110, 2013.
- VIEIRA, T. P.; STUCCHI, S. Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física. **Conexões**, v. 5, n. 2, p. 113-128, 2007.
- WARNER, S.; TINGLE, J. K.; KELLET, P. An administrative mess: A case study from the officiating community. **Sport Management Review**, v. 15, n. 3, p. 368-380, 2012.
- ZARDO, A. F.; SOUZA, J. de; STAREPRAVO, F. A. Gestores do esporte e visões de política esportiva no Brasil (1937-2016): uma abordagem sociológica. **Motrivivência**, v. 30, n. 53, p. 119-133, 2018.
- ZEIGLER, E. F. Sport management must show social concern as it develops tenable theory. **Journal of Sport Management**, v. 21, n. 3, p. 297-318, 2007.

## SOBRE OS AUTORES



### LUIZ CARLOS PESSOA NERY

– Pós-Doutorado do Instituto de Investigação e Formação Avançada no Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora, Portugal, com foco na Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional.

– Doutor em Gestão do Conhecimento no Esporte e na Gestão do Esporte pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

– Mestre em Gestão do Esporte pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências da Atividade Física pela Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO/Niterói.

– Especialista em Administração de Marketing pela Fundação Educacional Machado Sobrinho.

– Especialista em Treinamento Esportivo pela Escola Superior de Educação Física da Fundação Educacional de Muzambinho.

### LUCAS ALVES FACUNDO

– Bacharel em Educação Física pela Universidade Federal de Minas Gerais (2014-2018).

– Mestrado em Ciências do Esporte (UFMG) com foco no Sono de Atletas (2018-2020).

– Expertise no monitoramento do sono de atletas de alto nível com a utilização de actigrafia e questionários.

– Atuou como pesquisador no Centro de Estudos em Psicobiologia e Exercício (CEPE) (2015 - 2020) atuando na área do Sono e também no Paradesporto.

– Membro da comissão técnica da Seleção Brasileira de Futebol para Amputados (2016 - atual).

– Servidor público municipal na Secretaria de Desenvolvimento Social de Uberlândia-MG (2021 - atual).



### ALESSANDRA CAVALIERI CARNEIRO

– Mestre em Ciências do Esporte pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

– Especialista em Treinamento Esportivo pela UFMG.

– Graduada em Educação Física pela UFMG.

– Professora do ensino superior desde 2004 em cursos de Graduação e Pós-Graduação.

– Atua desde 2012 como fisiologista e controle de antidopagem no esporte de alto rendimento.

## MÁRIO COELHO TEIXEIRA

- Professor e investigador português, nascido em Lisboa (1972).
- Doutor em Gestão do Desporto pela Universidade de Lisboa e Professor na Universidade de Évora, Portugal.
- Coordenador da especialização em Gestão do Desporto do Doutoramento em Motricidade Humana na Universidade de Évora, Portugal.
- Membro de centros de investigação internacionais, comissões científicas de eventos e conselhos editoriais de revistas.
- Orientou cerca de uma centena de pós-doutoramentos internacionais, teses de doutoramento e dissertações de mestrado.
- Integrou os júris de uma centena e meia de provas públicas de doutoramento e mestrado.
- Autor de ampla obra composta por livros, capítulos, artigos e comunicações, com publicações em editoras prestigiadas e indexação na WoS e Scopus.
- Docente convidado nas melhores universidades na Europa, América e África (Portugal, Espanha, Brasil, México, Chile, Cabo Verde e FIFA).
- Recebeu vários prêmios de investigação e reconhecimentos públicos.
- Presidente do Conselho Fiscal do Comitê Paralímpico de Portugal.
- Vice-Presidente do Instituto do Desporto de Portugal.
- Presidente da Assembleia Geral da Confederação do Desporto de Portugal.
- Dirigente do Desporto na Câmara Municipal de Lisboa.
- Membro da Assembleia Plenária do Comitê Olímpico de Portugal.
- Membro do Conselho Consultivo da Sociedade Portugal 2004 (UEFA Euro 2004).
- Investigador responsável (região de intervenção Portugal) dos estudos de impacto da candidatura ao FIFA World Cup 2030.



## Ponto de Reflexão: O Desconhecimento

O Capítulo 1 apresentou um cenário do esporte praticado no Brasil, no qual pode-se verificar um grande esforço, por parte de pesquisadores e dirigentes, em buscar o crescimento objetivado pela comunidade esportiva, quer seja, os resultados expressivos em nível internacional. Porém, ainda existem muitos desafios. É importante levar em consideração que, no Brasil, deve-se diferenciar três pontos importantes: Uma coisa é a construção de uma organização esportiva; outra coisa, é fazer a gestão do esporte da organização esportiva; mas, vive-se em um momento que é preciso avançar limites e, neste sentido, deve-se pensar na implementação da gestão do conhecimento na gestão do esporte de uma organização esportiva e este é um fator ainda pouco conhecido entre os dirigentes que ocupam os cargos de comando do esporte. Este fato é especialmente importante, pois o campo da gestão do conhecimento possibilita a construção de uma trajetória voltada para a inovação organizacional e, neste sentido, deve-se levar em consideração o conhecimento acerca das questões pertinentes ao desconhecimento. Nessa linha de raciocínio, recorre-se às afirmações de Johnson (2011, p.40), que afirma sobre a importância do nível de capacitação dos gestores que ocupam os cargos de comando das organizações. Esse autor aponta a preocupação de pesquisadores sobre “a explosão do nível de desconhecimento, a brecha crescente entre tudo que um indivíduo sabe e tudo que é conhecível”. Como forma de elucidar a afirmação do autor supracitado, são apresentadas três situações que envolvem o desconhecimento: i) Simon (1987) dá ênfase de que, das coisas conhecidas por uma pessoa, uma parte ela tem plena consciência, porém, uma outra parte ela sabe inconscientemente. Segundo o autor, seriam as coisas que não sabemos que sabemos; em outra situação, ii) a referência Smithson (1993) afirma a existência de coisas que sabemos que desconhecemos, questão denominada pelo autor como incógnitas conhecidas, desconhecimento consciente ou metadesconhecimento; finalmente, iii) Boulding (1966), que destaca a situação cujo problema não é o que desconhecemos, mas o que não sabemos que não sabemos, o qual pode-se projetar uma visão equivocada das coisas, porém, não questionadas e aceitas como verdades (as falsas verdades). Se o nosso conhecimento vem da percepção do que sabemos, como identificar o que não sabemos? A resposta vem quando nós percebemos o momento em que nos deparamos com os problemas. Uma organização necessita prestar atenção aos problemas existentes interna e externamente à sua área de atuação e, quando se fala de percepção ou desconhecimento, significa realizar mapeamentos e identificação destes problemas. Dessa maneira, repensar a organização dos dias atuais requer promover um link entre as habilidades dos profissionais do conhecimento e as competências fundamentais para se manter competitivo. No Capítulo 2, o leitor vai encontrar o início do processo de transformação com os passos para a construção do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

BOULDING, K.E. “**The Economics of Knowledge and the Knowledge of Economics.**” In American Economic Review, n° 56, 1966.

JOHNSON, J.D. **Gestão de Redes de Conhecimento.** Ed. Senac, São Paulo, (2011).

SIMON, H.A. “**Making management decisions: the role of intuition and emotion.**” *In:* Academy of Management Executive, n° 1, 1987.

SMITHSON, M. “**Ignorance and Uncertainty: emerging, paradigms.**” *In:* Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, n° 15, 1993.

# A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO APLICADO À GESTÃO DO ESPORTE

## 2.1 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Na literatura científica um dos conceitos e teorias para a construção do conhecimento mais aceitos é o de Nonaka e Takeuchi (1997). Segundo os estudiosos japoneses, a construção do conhecimento é “um processo humano dinâmico que tenta justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Esse conceito oriental se contrapõe à crença ocidental, que percebe o conhecimento enfatizando sua natureza absoluta, estática e não humana (Alvarenga Neto, 2005). Ainda nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a construção do conhecimento “deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização ou de um conjunto de organizações”, como é o caso do sistema esportivo e das organizações que o compõe.

Contudo, o que isso quer dizer na prática? E no campo esportivo e da gestão do esporte, como o processo de construção do conhecimento ocorre, então? Para que se possa entender melhor essa construção, é necessário lembrar dois conceitos que esses autores (Nonaka; Takeuchi, 1997) consideram como essenciais no processo de construção do conhecimento: i) o conhecimento tácito; e ii) o conhecimento explícito.

- Conhecimento tácito: conhecimento oriundo da experiência profissional individual acumulada que envolve fatores, como percepções, habilidades, valores, intuições e aprendizado individual, normalmente não formalizado.
- Conhecimento explícito: conhecimento que pode ser codificado ou está codificado por meio de manuais, normas, políticas, livros, periódicos, relatórios e sistemas de tecnologia da informação, podendo ser transmitido facilmente entre as pessoas.

Após conhecer e compreender esses conceitos, é fundamental entender como o processo de construção do conhecimento ocorre, isto é, como o tácito se torna explícito e, como o conhecimento explícito se torna tácito. Nonaka e Takeuchi (1997) criaram o processo de conversão do conhecimento que é difundido e conhecido como a espiral do conhecimento. O processo de conversão do conhecimento ocorre de quatro maneiras: tácito para tácito (TT), tácito para explícito (TE), explícito para explícito (EE) e explícito para tácito (ET).

Essas transformações ocorrem por meio das etapas de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI). Segue graficamente como funciona na figura a seguir.

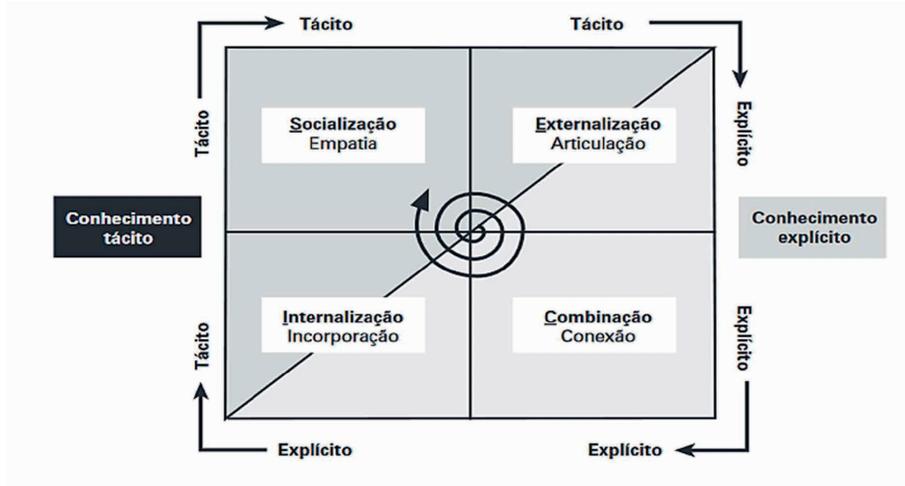


Figura 2.1 – Espiral do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Chega-se ao ponto importante da compreensão sobre como o conhecimento é gerado e difundido. Deve-se orientar, na leitura realizada em cada uma das etapas a seguir, a busca por reflexões de como isso ocorre nas organizações que fazem parte do sistema esportivo.

- Socializar: é converter o conhecimento tácito em conhecimento tácito. A socialização ocorre, por exemplo, em reuniões informais dentro e fora da organização. Nesse tipo de contexto, a empatia se torna um fator essencial para que a socialização ocorra de fato.
- Externalizar: é converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. A externalização ocorre quando há uma discussão/reflexão coletiva cujo objetivo é criar um conceito. Por exemplo, quando uma organização esportiva está criando um produto, um novo evento, uma nova regra, um novo modelo de gestão ou uma nova temporada esportiva.
- Combinar: é a união dos conhecimentos explícitos para criação de um novo conhecimento explícito. Tem lugar entre membros de uma organização, quando criados durante a externalização e disseminados em seguida para todos da instituição. Por exemplo, quando dados são analisados, geram informações categorizadas que são divulgadas por relatórios e por ferramentas de tecnologia, produzindo um novo conhecimento.
- Internalizar: é a forma como o conhecimento explícito se torna implícito. Mas, não é o mesmo conhecimento que foi externalizado e sim, aquele novo que foi combinado e transmitido. Cada pessoa absorve de uma forma e, com passar do tempo, agrega suas experiências a esse conhecimento. É o que muitos chamam de “aprender fazendo”.

É exatamente por meio da contínua interação entre os conhecimentos tácito e explícito que nasce, por exemplo, uma inovação, que um novo conhecimento é construído. Nesse caso, é fácil perceber que a criação do conhecimento organizacional é um ciclo que nunca acaba e está sempre se aperfeiçoando. Mas, para que esse ciclo seja contínuo, é preciso que a organização ou um conjunto de organizações tenham algumas condições que favoreçam esse processo (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Uma dessas condições é a gestão de dados e de informações para, então, produzir conhecimento. A informação é um insumo fundamental para a realização de todas as rotinas de uma organização ou de um setor estratégico, assim como para que se conheça a realidade sobre um público-alvo ou sobre uma determinada área (Ferreira, 2018b). Os dados que geram informações, geralmente, apresentam-se em diversos formatos, por isso eles necessitam de organização e gestão, para, então, serem analisados para produzir novos conhecimentos (Zavadniak, 2015). No campo esportivo, Ferreira e Reppold Filho (2017) fundamentaram que os processos de gestão da informação são capazes de identificar as fontes de informações em um país ou em uma organização esportiva para que os fatores de desenvolvimento do esporte sejam geridos de forma sistematizada. Isso pode promover o monitoramento do ambiente e a categorização das informações em um formato relevante para as tomadas de decisões na gestão do esporte e para o desenvolvimento do esporte, que será analisado em detalhes a seguir.

Antes, é necessário compreender que as transferências de conhecimentos promovem a diferença em uma organização de sucesso, ou seja, é o processo de construção do conhecimento um dos principais fatores de desenvolvimento das organizações.

## **2.2 DADOS, INFORMAÇÕES, CONHECIMENTOS E AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS**

Entidades esportivas, órgãos da administração pública, instituições de ensino e empresas privadas utilizam informações esportivas. Entidades esportivas administram dados dos atletas cadastrados, cadastram e publicam resultados esportivos de competições e possuem dados de eventos esportivos. Já os órgãos da administração pública estão sob a posse da maior parte das informações sobre o financiamento do esporte e sobre a infraestrutura disponível para a prática esportiva em um país, em um estado ou em uma cidade. As empresas privadas utilizam todas essas informações para decidir os esportes e atletas que serão patrocinados; e que equipamentos e materiais esportivos devem ser produzidos e inseridos no mercado (Ferreira, 2018a). Enquanto isso, instituições de ensino utilizam esses dados para produzir estudos sobre os diversos aspectos que interferem no desempenho dos atletas e das nações para que estes atinjam o sucesso esportivo (Ferreira, 2018b).

No entanto, nessa área, há limitações quanto à disponibilidade de dados do esporte, uma vez que a maior parte delas não está disponível para consulta, pois as organizações esportivas públicas e privadas, na maior parte dos casos, não elaboram material institucional consistente; não existe divulgação ampla das atividades desenvolvidas nem banco de dados modelados para gestão destas informações (Ferreira, 2018a; Meira *et al.*, 2012).

Segundo Valentim (2004), a gestão da informação (GI) é um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores de uma organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e, elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e o processo decisório. Em resumo, o objetivo principal da GI é que as informações coletadas se tornem úteis para os processos de tomadas de decisões. Para tanto, os dados disponíveis devem ser tratados e transferidos às organizações, sendo a eficiência desse processo a garantia do bom desempenho e do deslocamento da organização para patamares mais elevados de competitividade (Calazans, 2006).

Segundo McGee e Prusak (1994), a informação consiste em dados coletados, organizados, orientados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Nesse esteio, é importante diferenciar os conceitos de dados, informações e conhecimentos, como representado no Quadro 2.1. Os primeiros, os dados, podem ser entendidos como registros ou fatos em suas formas primárias, não necessariamente físicas. Quando esses registros ou fatos são organizados ou combinados de forma significativa, eles se transformam em informação (Beal, 2008). Dessa forma, a informação é gerada quando os dados passam por algum tipo de relacionamento, avaliação, interpretação ou organização.

Quadro 2.1 – Características de dados, informações e do conhecimento.

<b>Dados</b>	<b>Informações</b>	<b>Conhecimentos</b>
– Simples observações sobre o estado das coisas e do mundo	– Dados dotados de relevância e propósito	– Informação valiosa da mente humana
– Facilmente estruturado	– Requer uma unidade de análise	– Inclui reflexão, síntese e contexto
– Facilmente obtido por máquinas	– Exige consenso em relação ao significado	– De difícil estruturação e transferência
– Frequentemente quantificado	– Requer intervenção humana	– De difícil captura por máquinas
– Facilmente transferível		– Frequentemente tácito

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

Para Davenport *et al.*, (1997), essa agregação de valor, que transforma dados em informações, ocorre por meio dos procedimentos de gestão das informações, a saber:

- Contextualização – Definição da utilidade dos dados;
- Categorização – Definição das unidades de análise ou dos componentes dos dados;
- Cálculo – Análise matemática ou estatística;
- Correção – Eliminação dos erros; e
- Condensação – Síntese dos dados, que passam a ser concisos.

Portanto, as informações são dados dotados de relevância e de propósito. Elas são o resultado do encontro de uma situação de decisão com um conjunto de dados contextualizados, que visam fornecer uma solução para determinada situação de decisão. Adicionalmente, para que os dados se tornem úteis como informação para a pessoa encarregada do processo decisório, é necessário que eles sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles (Mcgee; Prusak, 1994).

Da mesma forma que a informação é produzida a partir de dados dotados de relevância e propósito, o conhecimento também tem como origem a informação, quando a ela são agregados outros elementos. Para Davenport e Prusak (1998), a produção do conhecimento é a etapa mais valiosa no processo de gestão das informações, uma vez que alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação, um resultado. O conhecimento pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos.

Considerando os conceitos de dados, informações e conhecimentos, pode-se dizer que a gestão da informação deve possuir foco no negócio de cada organização e envolve a transparência. Valentim (2008) define a GI como as relações entre:

- Prospecção, seleção e obtenção da informação;
- Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação;
- Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação;
- Disseminação e mediação da informação ao público interessado; e
- Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.

Entretanto, no contexto do esporte no Brasil, os dados coletados e informações produzidas a partir de diagnósticos têm sofrido descontinuidade e fragmentação. Segundo Oliveira (2013), os estudos que tentam sistematizar dados do esporte brasileiro têm, na verdade, gerado informações descontextualizadas que produzem, como consequência, distorções e dificuldades de entender/conhecer o esporte e suas práticas.

No Brasil, os órgãos no nível nacional, responsáveis pela organização do esporte são o Ministério do Esporte (ME), os Comitês Olímpico e Paralímpico Brasileiro (COB e

CPB) e as confederações esportivas. Em nível estadual, encontram-se as secretarias de esporte, as federações e ligas (as duas últimas não governamentais); em nível municipal estão as secretarias de esporte, os clubes esportivos e outros locais de prática esportiva, todos considerados, simultaneamente, fontes e consumidores de informações do esporte. Essas entidades, apesar de autônomas, guardam relação entre elas, tanto de forma vertical, quanto horizontal. O COB possui interação vertical com as confederações nacionais a ele vinculadas. As confederações, por sua vez, têm interação vertical com as federações esportivas de cada estado brasileiro e estas também possuem interação vertical com clubes, associações e demais entidades de prática esportiva (Ferreira, 2018b).

Contudo, nesse sistema organizacional não há gestão compartilhada de dados do esporte. Na verdade, em todos os níveis, os gestores tomam decisões sem conhecer o contexto total do esporte, o que pode provocar sobreposição de ações e investimentos e até baixa efetividade dos resultados pretendidos. Já alertavam Meira *et al.* (2012), que no Brasil pode ocorrer sobreposição de tarefas e conflitos de interesses entre as duas organizações responsáveis pelo esporte, pois estas possuem programas e projetos isolados que são realizados paralelamente, sem interação, sem compartilhamento de informações e de conhecimentos.

O gerenciamento eficiente da informação implica ter consciência do próprio papel desta na definição das estratégias nas entidades. McGee e Prusak (1994) apresentaram um modelo que demonstra as fases do processo de gestão da informação (Figura 2.2). Esses autores consideraram que a coleta dos dados deveriam contar com planejamento sistemático visando a aquisição de informações de sua origem, ou coletando (eletrônica ou manualmente) dos desenvolvedores internamente. Nesse contexto, a gestão da informação é, em sua essência, a aplicação dos procedimentos de gestão (planejamento, execução, verificação e ação) ao ciclo da informação nas organizações. Por isso, a ausência de um modelo de gestão dos dados e de métodos que padronizem a coleta e a catalogação das informações esportivas, pode prejudicar profundamente a análise longitudinal do contexto esportivo e o seu desenvolvimento, pois impede comparações precisas entre estudos e informações que, se geridas corretamente, produziriam conhecimentos.

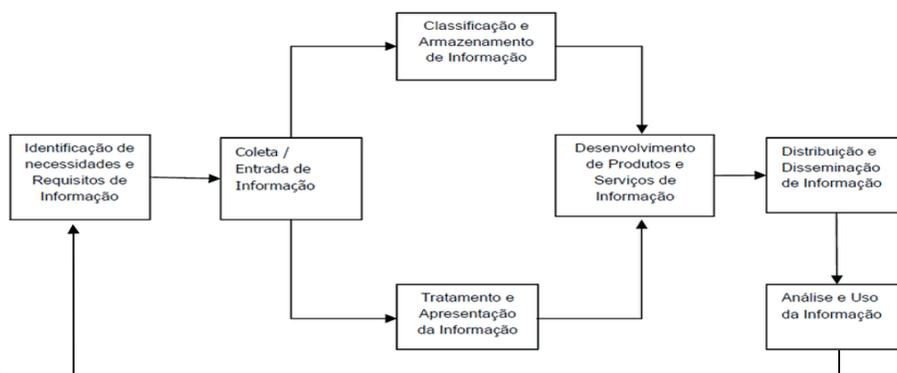


Figura 2.2 – Processo de gestão da informação.

Fonte: Adaptado de Mcgee e Prusak, (1994).

Nessa perspectiva, a ciência da informação (CI) pode ser definida como ciência interdisciplinar que estuda as propriedades e o comportamento da informação, as forças que dirigem o fluxo e o uso da informação e as técnicas, tanto manuais quanto mecânicas, de processar a informação visando sua armazenagem, recuperação e disseminação (Valentim, 2008). O surgimento da CI, após a Segunda Guerra Mundial, está vinculado ao surgimento da ciência da computação como uma manifestação mais visível da explosão informacional, do crescimento exponencial e contínuo das publicações científicas e das técnicas e registros informacionais de diferentes tipos (Saracevic, 1999).

Com base nos modelos dos processos de gerenciamento dos dados já desenvolvidos em outras áreas, parte-se do pressuposto de que é necessário aplicar a gestão de dados visando contribuir para a gestão esportiva e melhoria nos processos das tomadas de decisões dos gestores nessa área. Acredita-se que a informação analisada a partir de dados previamente tratados e organizados, considerando os fatores que determinam o desenvolvimento dos sistemas esportivos, seja considerada um recurso que afeta diretamente a eficácia de ações políticas e de gestão das organizações públicas e privadas ligadas ao esporte (Ferreira, 2018b).

Com o advento da internet, a forma de se comunicar atingiu não somente a tecnologia, mas também o acesso à informação. A Internet possibilitou acesso e compartilhamento das informações de forma rápida, gerando um processo de virtualização do mundo “real” para o “não real”, ou seja, o mundo virtual. Sendo assim, por que a informação esportiva é pouco sistematizada e compartilhada (Ferreira, 2018b)?

Há muitos instrumentos que visam modificar a escala da informação, deslocando o sujeito em relação ao nível perceptivo médio ou imediato, assegurando sua passagem de um nível superficial a um nível profundo. Impulsionadas pelo uso de ferramentas tecnológicas, como banco de dados e sistemas de informação, o uso das ferramentas de análise dos

dados e o desenvolvimento de métodos de coleta e análise podem proporcionar maior eficiência no processo de gestão, de disseminação e atualização da informação (Foucault, 2008).

Por isso, considera-se que o desafio atual do esporte é, também, a partir dos métodos e modelos que investigaram o desenvolvimento e sucesso esportivo, no Brasil e em outros países, construir um modelo de gestão das informações para que uma nação ou organizações desfrutem das informações e dos conhecimentos que colaborarão com a gestão e com a competitividade no meio esportivo (Ferreira, 2018b).

Esses modelos podem ser utilizados pelas organizações sob três perspectivas: 1) uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo; 2) uso estratégico da informação (construção do conhecimento); 3) informação como subsídio para as tomadas de decisões. Dessa forma, a informação pode ser utilizada para a geração de conhecimento que, por sua vez, está associada às respostas rápidas do mercado, ou seja, ao uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, além de seu uso como subsídio para o processo decisório. Então, para o desenvolvimento do esporte, o domínio de informações sobre os recursos financeiros disponíveis, sobre a infraestrutura e sobre as pessoas envolvidas com o esporte, pode melhorar processos organizacionais de sistemas esportivos, aperfeiçoar os resultados e ainda apresentar claramente a realidade (Ferreira, 2018b).

Com o advento das Tecnologias de Informação (TI), o computador passou a ser o responsável por manipular a informação, tornando-se a abordagem mais popular. A informação estruturada em computadores busca solucionar os problemas enfrentados pelas abordagens anteriores por meio da estruturação de sistemas computacionais, cuja finalidade é armazenar dados (Davenport; Prusak, 1998). O sucesso quanto aos processos de identificação da necessidade, aquisição, armazenamento, tratamento, organização, disseminação e do uso efetivo da informação são relacionados a modelos, ferramentas de tecnologia, que são utilizadas para a realização das atividades nas instituições. Portanto, a aplicação da gestão de dados nas organizações envolvidas com o esporte está relacionada à implementação ou à construção de um modelo ou de vários modelos de gestão das informações. É possível encontrar diversos modelos de GI na literatura, afinal os modelos são construídos para atender às necessidades informacionais pontuais das organizações de segmentos distintos (Valentim, 2008). Porém, no campo esportivo, apesar de várias pesquisas já terem diagnosticado a realidade sobre a prática esportiva em vários países, não há modelos de GI estabelecidos e que abarquem os fatores que determinam o desenvolvimento do esporte (Ferreira, 2018b).

A classificação e o armazenamento de informação, seu tratamento e sua apresentação compõem uma das tarefas principais de um modelo de GI (Valentim, 2008). Desse modo, o profissional da informação consegue subsidiar o desenvolvimento de produtos e serviços informacionais. Assim, no caso da gestão de informações do esporte, um modelo deve

contemplar os elementos que interferem no resultado desejado. No esporte, esse resultado é principalmente representado pela prática esportiva, pelo recorde e pelas conquistas dos atletas e equipes que, por sua vez, podem ser influenciados pelos investimentos financeiros, pela infraestrutura e pela ciência (Ferreira, 2018b).

Partindo-se do pressuposto de que a informação é um componente intrínseco em todos os processos organizacionais, a gestão de informações do esporte pode, inclusive por meio de tecnologias, propiciar suporte e facilitar o desenvolvimento de entidades públicas e privadas ligadas do setor (Beal, 2008). Na área esportiva, a gestão de dados começa a ser percebida como fundamental estratégica para que as organizações do esporte possam usufruir dos dados e dos processos que envolvem o sucesso no cenário esportivo internacional, assim como no ambiente empresarial, a informação é fator determinante de eficácia das ações dos gestores e na competitividade. Por isso, o seu correto tratamento pode subsidiar a tomada de decisão no que diz respeito aos aspectos esportivos e comerciais de entidades esportivas públicas e privadas (Ferreira, 2018b).

### **2.3 BANCOS DE DADOS, DADOS ESPORTIVOS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

A partir da utilização de ferramentas e de recursos tecnológicos, a tecnologia da informação também transforma atividades e seus procedimentos, reestruturando o trabalho das organizações e setores, assim como modificando a construção do conhecimento. Por meio da análise e revisão do modo como as rotinas estão sendo executadas, é possível encontrar erros, desperdícios de tempo ou de qualidade. Reformulando-as e colocando dispositivos tecnológicos em tais rotinas, é possível alcançar melhorias drásticas de custos, qualidade e agilidade (Laudon; Laudon, 2004). Contudo, grandes bancos de dados e sistemas desenvolvidos para clubes, federações, confederações, empresas privadas e universidades, com diferentes informações sobre diversos esportes são pouquíssimos utilizados na gestão do esporte. Além disso, não há um modelo de banco de dados que contemple as informações mais importantes para que países, entidades e atletas consigam visualizar, constantemente, seus pontos fortes e fracos, suas forças e fraquezas, inclusive indicadores de desempenho, como proposto por Madella, Bayle e Tome (2005).

A utilização da TI de maneira adequada e coerente, isto é, apoiada nas estratégias, nas estruturas e na cultura de organizações, fornece uma infraestrutura de informação importante para o sucesso das operações e negócios, ajudando a conquistar diferenciais de competitividade (Maier, 2002), como:

- Menor custo no processo empresarial e produtos, enxugando processos e atividades burocráticas que causavam gastos e desperdícios;
- Diferenciação nos produtos e nas rotinas oferecidas aos clientes; com criações de benefícios exclusivos a clientes, como atendimento diferenciado a partir de banco de dados personalizados; e
- Inovação na realização de negócios ou desenvolvimento de serviços atraentes.

Nos esportes também já existem recursos de TI que mobilizam conhecimentos complexos para obter aplicações simples, ao alcance de qualquer esportista: dos atletas de alto rendimento aos principiantes mais tímidos. A geração de um conhecimento novo e sistematizado sobre o corpo humano, quando exigido ao seu limite, como ocorre com campeões e recordistas, é um exemplo (Zavadniak, 2015). A análise cuidadosa de como o corpo e a mente respondem às diferentes intensidades e tipos de esforço permite um planejamento mais adequado da atividade física e também serve para balizar as instruções ou aulas ministradas a não atletas, sedentários, idosos, deficientes e esportistas iniciantes (Katz, 2001). A demanda por resultados no esporte competitivo também já propiciou o desenvolvimento de produtos e tecnologias que podem beneficiar a população como um todo. Monitores cardíacos portáteis desenvolvidos inicialmente para avaliar o desempenho de atletas foram integrados a relógios comuns e passaram a ser usados por jovens iniciantes no esporte; por corredores amadores, durante seus programas de condicionamento físico; ou mesmo por cardiopatas, no controle do exercício, em programas de reabilitação (Zavadniak, 2015).

Esses exemplos deixam claro que o uso da TI no ambiente esportivo está associado principalmente às questões do micronível, isto é, abrangem dados do ambiente individual do atleta e das equipes, e que interferem diretamente em seu desempenho (De Bosscher *et al.*, 2015). Porém, não abarcam dados e informações que podem ser utilizadas por entidades e gestores para o desenvolvimento do esporte. Alguns pesquisadores justificam tal realidade ao considerar que a GI, nos diversos campos de estudo, é uma área bastante nova que vem crescendo, apoiada inclusive, na perspectiva de sistematizar a organização e difusão dos conhecimentos produzidos. Essa gestão deve aplicar estratégias de identificação informacional, mapeando, filtrando e armazenando todos os dados importantes (Ferreira, 2018a).

Conforme Schwartz (2010), os conhecimentos produzidos nas áreas de lazer, esporte, turismo ou outras áreas não têm sentido se não forem difundidos e disseminados, com acesso a todos os interessados. Sendo assim, a gestão da informação (GI) sobre esse conhecimento se torna uma estratégia importante e pode promover o estreitamento de relações entre poder público, iniciativa privada, comunidade e universidades, facilitando a produção de pesquisas e a organização de novos centros gestores de informação e conhecimento.

O uso de ferramentas de TI pode permitir a construção de banco de dados padronizados ou armazém de dados (*Data Warehouse*) que podem ser compartilhados por todas as entidades ligadas ao esporte. Com isso, o poder público poderia avaliar de forma eficiente as diversas formas de fomento ao esporte, compreender seus erros e acertos e gerir a aplicação de recursos financeiros de diversas fontes. Além disso, entidades de todos os níveis administrativos poderiam acompanhar as ações de estados, cidade e de clubes; empresas privadas obteriam informações qualificadas sobre seus patrocinados, maximizando a transparência no setor (Heuser, 2009).

Nesse caso, a tecnologia é essencial na captação, na comunicação e no armazenamento de dados, assim como na integração das informações, fundamentais para os tomadores de decisões. As tecnologias das informações conduzem a um aumento da capacidade de compartilhamento da informação e do conhecimento (O'Brien, 2004). A aquisição de informações provenientes do mundo todo fomenta uma base da qualidade e predisposição para procedimentos de melhoria, tanto no campo organizacional quanto no campo científico, os quais utilizam indicadores de desempenho para lançar estratégias de atuação mais aprimoradas.

É exatamente nesse contexto que se evidencia a importância dos bancos de dados para gerenciamento informatizado e automatizado da informação, inclusive informações esportivas, para gerar conhecimento com mais velocidade e com mais qualidade. Pergunta-se, então, como os gestores decidem em que esporte investir? Por que construir uma quadra e não uma pista de BMX? Quais treinadores devem ser capacitados? O número de atletas é suficiente para formar a base esportiva do país?

Na maior parte das vezes tais perguntas são respondidas por decisões aleatórias e políticas, sem considerar que todas elas podem ser conectadas por objetivos sinérgicos, pela gestão da informação, que pode promover a visualização de todas as respostas, de forma integrada, por meio do uso de bancos de dados, tornando a decisão orientada a dados.

Um banco de dados (BD), definido como um sistema de armazenamento e organização lógica de dados, sendo eles passíveis de utilização e interpretação por sistemas manuais ou automáticos, podem colaborar com a produção de informações e conhecimentos no campo esportivo (Ferreira, 2018a).

Em geral, os BDs incluem os seguintes componentes básicos: a) Sistema de armazenamento (arquivos); e b) *Software* de gerenciamento – Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados (SGBD) (Heuser, 2009). Eles podem ser utilizados de maneira independente, por meio do *software* de gerenciamento ou por meio de um aplicativo especificamente desenvolvido para trabalhar com aquela coleção de dados.

Em bancos de dados, as boas práticas de desenvolvimento e gerenciamento determinam que haja: 1) controle de redundância, evitando que a mesma informação seja armazenada mais de uma vez; 2) controle de acesso, evitando que pessoas ou aplicativos não autorizados tenham acesso irrestrito aos dados armazenados; 3) compartilhamento de dados, permitindo que diversos usuários realizem operações de consulta, inserção e retirada de dados ao mesmo tempo; 4) sistema de recuperação das falhas, garantindo a integridade dos dados ou a possibilidade de sua recuperação em caso de falhas; 5) independência do meio físico de armazenamento, permitindo que os dados continuem acessíveis mesmo com a mudança do esquema de armazenamento; e 6) sistema de *backup* integrado ou possibilidade de utilizar um sistema de *backup* associado (Côrtes, 2007). Além disso, são desejáveis características adicionais como portabilidade, permitindo

que o mesmo banco de dados seja utilizado em diferentes plataformas, e escalabilidade, possibilitando que ele acompanhe o crescimento do setor, sem perda de performance ou comprometimento com o desempenho.

Apesar de o contexto esportivo ser complexo e dinâmico, devido à grande quantidade de esportes e provas disputadas diariamente, as informações ligadas aos esportes são necessariamente padronizadas. O estabelecimento de regras para que as disputas esportivas ocorram de maneira similar em qualquer lugar do mundo e para que a determinação dos vencedores seja justa, são alguns dos motivos que tornam as informações esportivas padronizadas. A partir disso, sabe-se qual a infraestrutura necessária para a prática de cada esporte, quais as características dos equipamentos e materiais necessários para que uma competição ocorra; e como os resultados esportivos devem ser catalogados e contabilizados para que um vencedor seja determinado e para que os competidores sejam corretamente classificados. Todas essas características facilitam o registro e o armazenamento das informações do esporte em um banco de dados. Infere-se que uma boa parte dessas informações já está sendo armazenada; contudo, não há métodos bem definidos para tal catalogação que permitam a integração de informações de vários esportes ou de vários elementos (Ferreira, 2018a).

Complementarmente, os bancos de dados têm como característica básica a possibilidade de operar em rede, sendo alimentados ou consultados por várias pessoas ao mesmo tempo. Nesse caso, é possível uma mesma rede contar com mais de um servidor, sendo um deles exclusivo para o banco de dados. No caso de informações esportivas, isso significa que dados de atletas, das entidades, dos investimentos, da infraestrutura, da tecnologia e da ciência podem ser armazenados e gerenciados em um BD. Com isso, dados de todas essas áreas poderiam ser consultados e analisados rapidamente e ainda de forma integrada, permitindo que gestores tomem decisões a partir de vários fatores que afetam o esporte, que investimentos sejam realizados nas áreas claramente mais necessitadas ou estrategicamente escolhidas. Sendo assim, os bancos de dados oferecem informações que ajudam as entidades na administração mais eficiente do seu negócio, além de ajudar os gestores a tomarem melhores decisões (Côrtes, 2007).

Nitidamente, quando o ambiente esportivo, principalmente a gestão do esporte, der esse passo em direção ao uso de dados e informações sistematizadas, com auxílio de tecnologias cada vez mais avançadas e “inteligentes”, aumentaremos a competitividade das organizações do setor, a transparência das decisões dos dirigentes e gestores, inclusive das políticas e financiamento público, ligados ao setor esportivo (Ferreira, 2018a).

## 2.4 A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DO ESPORTE

Pesquisas em todo o mundo têm tentado compreender a organização e o funcionamento do sistema esportivo, bem como os múltiplos fatores que levam ao sucesso internacional (Houlihan; Green, 2008). Conforme afirmado por Strittmatter *et al.* (2018), para um país alcançar o sucesso no esporte internacional, são necessárias informações sistematizadas e organizações que cumpram a função gerencial do sistema esportivo. Com o objetivo de analisar a realidade dos sistemas esportivos, estudos anteriores como os de Digel (2002) e De Bosscher *et al.* (2015), já coletaram e analisaram dados sobre vários fatores ligados ao desenvolvimento esportivo, como: financiamento do esporte, organizações que fazem parte do sistema esportivo, participação da população no esporte, identificação de talentos, apoio dado aos atletas durante e após a carreira, instalações e equipamentos esportivos, desenvolvimento de treinadores, competições nacionais e internacionais e cobertura da mídia esportiva.

No entanto, o fato de a construção do conhecimento estar presente em todo o setor esportivo não significa que se pode criar mecanismos e formas de compartilhar o conhecimento deliberadamente. Para que o conhecimento seja estruturado, conhecido e compreendido por todos, existem algumas ferramentas administrativas que dão suporte a qualquer organização. Essas ferramentas podem auxiliar nesse processo de manutenção e otimização da gestão de informações e dos mecanismos de compartilhamento dos conhecimentos (Ferreira, 2018a).

Ainda não há um modelo padrão de estruturação desse processo. Mas, a maioria dos autores convergem para etapas que todos os modelos de construção e gestão do conhecimento devem contemplar. São elas: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Essas etapas podem ser representadas em um ciclo de melhoria contínua, a saber:

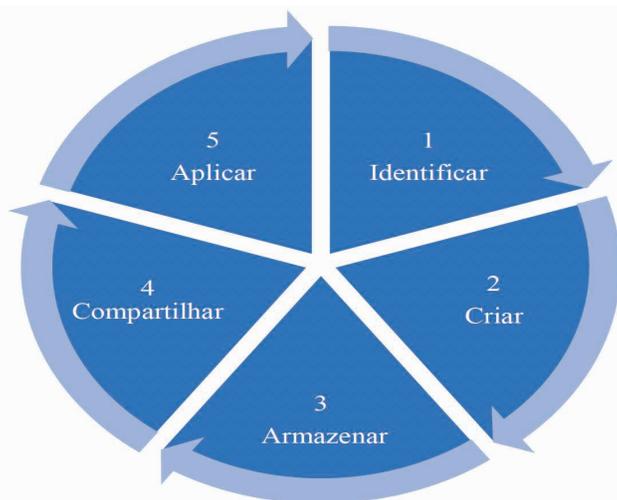


Figura 2.3. Modelo de estruturação do conhecimento.

Fonte: Batista (2012).

Para que as organizações esportivas, públicas e privadas, consigam evoluir quanto ao processo de transformação dos dados em informações e, posteriormente, em conhecimentos, é muito importante compreender cada uma dessas etapas a seguir.

### 1. Identificar

Nessa etapa, será acionada a organização para identificar quais são as suas competências essenciais e quais são os *gaps* (lacunas) de conhecimento que estão impedindo ou podem impedir o atingimento dos seus objetivos estratégicos. Esse mapeamento pode ser feito por meio de listas de conhecimentos, fontes internas e externas que geram conhecimento para a organização e o mapeamento de processos. Esse pacote de informações está inserido nas competências organizacionais. Existem outras formas de identificar, mas é importante alinhar à estratégia organizacional sempre que possível (Batista, 2012).

### 2. Criar

A criação do conhecimento pode ser observada sob a ótica do indivíduo, da equipe e da organização. Há ferramentas que podem estimulá-la como ambientes colaborativos virtuais, repositórios, processo de melhoria contínua, entre outros. O fundamental é que se saiba que é por meio desse processo de criação que se supre as lacunas identificadas na etapa anterior (Batista, 2012).

### 3. Armazenar

Armazenar é sinônimo de preservar. É nessa etapa que muitas organizações encerram o ciclo e apenas produzem conhecimento sem transmiti-lo. Obviamente, nem todo conhecimento pode ser armazenado, como o tácito. Nesse caso, o que não se armazena, se transmite e isso pode ser feito por reuniões periódicas e palestras, banco de ideias, definição de políticas e ferramentas para proteger o conhecimento, definição de banco de dados e de estrutura do diretório (Batista, 2012).

### 4. Compartilhar

Essa é a etapa da disponibilização. Não faria sentido seguir todos os passos anteriores e tomar uma decisão ruim no momento de compartilhar os conhecimentos. Para o sucesso da gestão do conhecimento no esporte é essencial que exista um ponto único de acesso ao conhecimento essencial da organização e com ferramentas conhecidas por todos. A ação de compartilhar conhecimento permite promover segurança entre os envolvidos para que se obtenha êxito e se mantenha o foco em gerar uma aprendizagem contínua e estímulos à inovação. Isso só é possível se a organização dispuser de uma cultura de compartilhamento dos dados, informações e conhecimento (Batista, 2012).

## 5. Aplicar

Aplicar é perceber a geração de valor para a organização. Agregar valor significa que o conhecimento compartilhado pode ser usado nos processos finalísticos ou da área meio, por exemplo. O conhecimento tem que ser útil e capaz de provocar mudanças positivas nas rotinas dos colaboradores. Por isso, a necessidade de alinhamento à estratégia organizacional. Uma opção é medir os resultados por meio de indicadores (Batista, 2012).

Parece complicado, mas não é. Com as ferramentas adequadas, qualquer organização, pública ou privada, consegue aplicar esse ciclo. Contudo para que isso seja possível e se obtenha os melhores resultados, é preciso considerar alguns fatores críticos de sucesso. Batista (2012) resumiu os fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento (GC) – resultado da análise de 160 modelos de GC – em quatro categorias:

- i) fatores humanos: cultura, pessoas e liderança;
- ii) organização: processo e estrutura;
- iii) tecnologia: infraestrutura e aplicações; e
- iv) processos de gestão: estratégia, objetivos e mensuração.

Quando reunimos esses quatro fatores, é possível inferir que as organizações buscam o seu melhor desempenho mas, para isso, necessitam de engajamento entre seus colaboradores. Para que uma organização tenha uma cultura de GC é fundamental que haja engajamento.

A realidade da gestão de dados, da construção do conhecimento das organizações e do setor esportivo levanta várias questões, como: As políticas de esportes atendem às necessidades futuras do setor? É possível prever o nível de participação nos esportes? Que tipo de investimento pode ser mais efetivo? Quão desenvolvida está a rede de instalações esportivas para cada esporte? Qual é a taxa ideal da descoberta de talentos? Quais são os principais resultados quantitativos do financiamento de esportes de elite? Gerir as informações das instalações e práticas esportivas pode ser fundamental para que os governos elaborem planos estratégicos eficazes, por exemplo. Por isso, as organizações esportivas e o governo devem considerar estas questões, incluindo a gestão dos dados esportivos em suas rotinas gerenciais, de forma a adaptar as suas decisões aos objetivos futuros e necessidades previstas e a planejar de forma eficiente (Camps, 2016; Ferreira *et al.*, 2018; Lopes; Carvalho, 2015).

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL. **Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília DF, 25 de março de 1998.
- CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, Campinas, v. 1, n. 18, p. 63-70, maio, 2006. Semestral. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/683/663>
- CAMPS, A.; PAPPOUS, A. S. (2016). Predicting the Evolution of Sports Federation Membership: An Important Tool to Assess National Governing Bodies' Strategic Planning. **Journal of Sports Science**. (4) 57-69, 2016.
- CÔRTEZ, P. L. **Administração de Sistema de Informação**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Building successful knowledge management projects. **Center for Business Innovation working paper**, v. 4, 1997.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura. Disponível em: <http://amormino.com.br/livros/20141114-ecologia-informacao.pdf>, 1998.
- DE BOSSCHER, V.; SHIBLI, S.; WESTERBEEK, H.; BOTTENBURG, M. V. **Políticas esportivas de elite bem-sucedidas: uma comparação internacional dos fatores da política esportiva que levam ao sucesso esportivo internacional (SPLISS 2.0) em 15 nações**. Meyer & Meyer Sport, 2015.
- DIGEL, H. B. A comparison of competitive sport systems. **New Studies in Athletics**. 17 (1) 37-50, 2002.
- FERREIRA, A. C. D. **A model for the management of elite sport information in Brazil**. PhD Thesis [published]. Federal University of Rio Grande do Sul, Brazil. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/180547>, 2018a.
- FERREIRA, A. C. D. A model for the management of elite sport information in Brazil. **E-Legis. Estudos Legislativos**. v. 11, p. 22-42, 2018b.
- FERREIRA, A. C. D.; REPPOLD FILHO, A. R. **Projeto Referências**: referências para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil. 1 ed. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 40 p. 2017.
- FERREIRA, A. C. D.; VITOR, K. P.; HAIACHI, M. C.; Reppold Filho, A. R. Financing of the paralympic sports in Brazil: agreements. **Brazilian Journal of Education, Technology and Society**, vol. 11, p. 22-36, 2018.
- FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.
- HEUSER, C. A. (2009). **Projeto de Banco de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

- HOULIHAN, B.; GREEN, M. **Comparative Elite Sport Policy: Systems, Structures, and Public Policy**. London: Elsevier, 2008.
- KATZ, L. **Inovações na esportiva**: Implicações para o futuro. Canadá: Universidade de Calgary, 2001.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**: Administrando a empresa digital. 5. ed. São Paulo. Prentice-Hall, 2004.
- MADELLA, A.; BAYLE, E.; TOME, J. The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, December 2005; 5(4): 207–220. <https://doi.org/10.1080/17461390.500344644>
- MAIER, R. State-of-practice of knowledge management systems – results of an empirical study. **Journal of the Swiss Computer Society**, v. 3, n. 1, p. 15-23, Feb, 2002.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da Informação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEIRA, T. B.; BASTOS, F. C.; BÖHME, M. T. S. Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista. brasileira Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 251-62, abr./jun, 2012.
- MEIRA, T. B.; BASTOS, F. C. Estrutura organizacional esportiva. *In*: BÖHME, M. T. S. (org.). **Esporte infante-juvenil**: treinamento a longo prazo - talento esportivo. São Paulo: Phorte, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2. ed, 1997.
- O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. Trad. de Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 431 p., 2004.
- OLIVEIRA, A. F. **Diagnóstico Esportivo no Brasil**: Desenvolvendo Métodos e Técnicas. Tese de Doutorado em Educação – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.
- SARMENTO, J.; CARVALHO, M. A gestão esportiva na Europa e em Portugal. Vance, P., Nassif, V., & Masteralexis, L. **Gestão do Esporte**. Rio de Janeiro: LTC, p. 291-307, 2015.
- SARACEVIC, T. Information Science. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, n. 12, p. 1054, Oct, 1999.
- SCHWARTZ, G. M. (org.). **Gestão da Informação sobre esporte recreativo e lazer**: Balanço da Rede CEDES. Várzea Paulista: Fontoura, 2010.
- STRITTMATTER, A. M.; STENLING, C.; FAHLÉN, J.; SKILLE, E. Sport policy analysis revisited: the sport policy process as an interlinked chain of legitimating acts. **International Journal of Sport Policy and Politics**. Vol. 10, nº 4, p. 621-635, 2018.
- VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome 3p. Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88), 2004.
- VALENTIM, M. L. P. (2002). Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Data Gram Zero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm). Acesso em: 10 Dez. 2016.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

Zavadniak, A. M. (2015). **Gestão da Informação no esporte**: processos e suas contribuições para a gestão esportiva. 2015. 70 f. Monografia de conclusão de curso (Gestão da Informação) — Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

## **SOBRE O AUTOR**



### **ALAN DE CARVALHO DIAS FERREIRA**

– Doutor em gestão do esporte pela UFRGS, com pós-doutorado na Universidade do Porto, Portugal.

– Mestre em International Sport Management pela Johannes Gutenberg University of Mainz, Alemanha.

– É professor e pesquisador da Escola Superior de Desporto de Rio Maior e da Universidade Lusófona, Portugal.

– Gestor de projetos que envolvem tecnologia, atividade física e saúde, é Scrum Master com certificação internacional.

– Foi coordenador do Programa Bolsa Atleta do Ministério do Esporte.

– Foi gestor do Projeto Referências – Referências para o Esporte de Alto Rendimento Brasileiro.

## Ponto de Reflexão: Fundamentos, Dimensões e Variáveis de Gestão do Conhecimento no Esporte

A evolução do esporte é uma constante desde o surgimento dos Jogos Olímpicos. Ano após ano, é notório o crescimento quantitativo e qualitativo nesse segmento, seja em relação aos resultados esportivos ou no contexto gerencial. Nesse aspecto, o conhecimento se tornou um ativo essencial para as organizações esportivas. Entretanto, as maneiras de utilização desse ativo intangível pelos sujeitos organizacionais vem sendo objeto de estudos e pesquisas. No Brasil, observa-se que, em relação às formas sobre como lidar com os conhecimentos específicos ainda se encontram distantes de um patamar idealizado, levando-se em consideração a modernidade dos dias atuais, potencializadas pelas novas tecnologias bem como pela Internet. Esse fato em questão vai ao encontro dos resultados do país nas edições dos Jogos Olímpicos ou Campeonatos Mundiais, muito abaixo do esperado se relacionados com os investimentos financeiros realizados, já discutido no Capítulo 1. No sentido de alavancar todo o potencial do conhecimento e seus objetivos estratégicos, a presente obra se apoia no Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento elaborado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). Essa disciplina metodológica organizacional possibilita a efetiva solução dos problemas de conhecimentos pelos gestores. Assim, o Modelo de Referência da SBGC possui atuação transversal, oferecendo uma ótica conjugada com os objetivos da organização esportiva, dando sentido ao real valor do conhecimento teórico e prático, contribuindo com a estruturação para a transformação organizacional. Dessa maneira, permite uma convergência em relação às diversas ciências que compõem o esporte e a gestão do esporte, somadas às diversas abordagens de Gestão do Conhecimento, estabelecidas a partir de práticas mercadológicas com fundamentação teórica, oferecendo aos tomadores de decisões direcionamentos a partir dos Fundamentos, Dimensões e Variáveis que compõem o modelo em questão. Nesse sentido, estabelece-se uma forma atual de refletir, desenvolver e sistematizar os dilemas pelas quais as organizações se deparam para analisar, delinear e adotar a gestão do conhecimento. No dicionário, Fundamento congrega conhecimentos ou sustentação para uma teoria, um sistema ou religião, exemplificando-se com quatro itens: - base (justiça é o fundamento de um estado); - causa ou motivo (notícia sem fundamento); - prova (a veracidade de um fato); - alicerce (que sustenta um edifício). No site [Conceito.de](http://Conceito.de), o termo é definido como o estabelecimento de apoio e desenvolvimento para algo, um propósito, uma razão ou pressuposto que justifique uma decisão tomada; e, utilizar fundamentos para defender um ponto de vista, é referido como uma fundamentação, um procedimento que garante um raciocínio. Nesse sentido, entende-se como a etapa inicial de uma obra,

a qual costuma ser a que mais se demanda tempo para efetivar a segurança necessária, sustentando a estrutura da mesma. Considera-se que, caso o fundamento não tenha uma base sólida de argumentação, poderá levar prejuízo na edificação teórica. Isso implica que o amplo conhecimento de algo visa entender como aquilo funciona. Pode-se exemplificar com uma pessoa que deseja jogar um determinado jogo de cartas e precisa, antes de tudo, conhecer quais são suas regras, jogadas possíveis e outras questões. Já o termo dimensão procedimental corresponde à ação de proceder ou o método de executar algumas coisas. Trata-se do conjunto sequencial de ações, que permitem realizar um trabalho de forma correta e atingir uma meta. Finalmente, o termo Variável é aquilo que está sujeito à variação, que varia ou pode variar. Portanto, entende-se que se trata de algo sujeito a alterações, ou seja, pode ser gerenciável de acordo com os tipos de organização e propósitos advindos dos seus negócios, considerando-se os conhecimentos relevantes envolvidos nos processos. Busca-se, assim, uma organização do esporte caracterizada pela sua dinâmica, voltada para um desenvolvimento pautado pela sustentabilidade em longo prazo com conseqüente crescimento econômico.

## REFERÊNCIAS

Conceito de Dimensão. Conceito.de. 2023 <https://conceito.de/?s=DIMENS%C3%83O+> Acesso em 17 set. 2023.

SAITO, A.; FUKUNAGA, F. (orgs.). **Modelo de referência em Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC**: guia de referência da gestão do conhecimento. São Paulo: SBGC, 2020. 14 p.: il., color.

# ADOÇÃO DA METODOLOGIA SBGC COMO REFERÊNCIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

## 3.1 INTRODUÇÃO

Contextualizar a aplicação da gestão do conhecimento no segmento esportivo requer, inicialmente, o entendimento acerca da concepção pela qual esta foi criada. De acordo com Stankosky (2005), o modelo organizacional em questão foi originado a partir da união dos especialistas de algumas áreas (Economia, Engenharia do Conhecimento, Ciência Cognitiva e Engenharia de *Software*), cujo propósito foi o de construir um novo campo de atuação. De acordo com Toledo, Ferreira e Brazil (2014), a gestão do conhecimento favorece a dinamização de um ambiente comunicacional, promovendo a utilização e transferência de informações, sejam elas, formais ou informais. Nery *et al.*, (2018) afirmam que esse fato potencializa a integração entre atores envolvidos, ávidos no compartilhamento de dados e saberes, cujas interações realizadas permitem o surgimento de novos conhecimentos. Conseqüentemente, o desenvolvimento individual ou coletivo torna fundamental a valorização do capital intelectual, envolvido nesta abrangência. Deve-se ressaltar que não se trata de qualquer conhecimento, mas sim, no que tange os fenômenos organizacionais, os quais, para Davenport e Prusak (1998) congregam experiências condensadas, valores, informação contextual e insights experimentados. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores e, no ambiente do trabalho, costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. De acordo com os autores, os fatos supracitados levam à construção de uma estrutura para avaliar e incorporar novas habilidades e informações.

Em adição, há alguns anos alavancando o crescimento socioeconômico, a Internet é uma ferramenta que vem possibilitando a formação de massa crítica, facilitando a interação comunicacional entre atores envolvidos nos processos. Segundo Toledo (2011), esse fato promove uma concentração de esforços para o desenvolvimento da capacidade organizacional. Posto isso, deve-se atentar à afirmação de Cavalcanti e Nepomuceno (2007), os quais afirmaram que essa ferramenta virtual potencializa a inovação, mas não a concretiza. Dessa forma, nessa atual era da economia do conhecimento, realizada em tempo real, entende-se que as organizações esportivas necessitam de profundas adaptações, com conseqüente capacitação de seu capital intelectual (Nery *et al.*, 2018).

De acordo com Nery (2017), essa nova realidade social, possibilitada pela maior circulação de dados, informações e conhecimentos, promove aprendizagem coletiva culminando em avanços científicos e tecnológicos, fundamentais em um mercado cada vez mais competitivo. Esse fenômeno, que determina os impactos gerados pela capacidade de

inovar através da virtualização dos saberes, foi denominado por Bittencourt (2012) como cibercultura. Já as relações em redes, formadas em longas distâncias, foram caracterizadas por Cavalcanti e Nepomuceno (2007) como um fluxo comunicacional de muitos para muitos. Corroborando esses fatores mencionados, a pesquisa de Barreto (1998) já indicava que essa alta conectividade promove a redução da dimensão do tempo e do espaço, facilitando a geração de novos saberes.

A utilização da Internet já vem favorecendo a efetividade organizacional do segmento esportivo nos últimos anos. Alguns exemplos podem ser apresentados, como: a) a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para avaliação das ações realizadas pelos dirigentes na Confederação Brasileira de *Rugby* (Valle; Cestari; Mazzei, 2017); b) o lançamento da Fundação Agitos em 2012, pelo Comitê Paralímpico Internacional (ICP), que tem o propósito de promover e desenvolver a educação através do esporte; uma das ações desta entidade é a realização de cursos do programa Orgulho Paralímpico, realizados pela internet para diversos países (Mata, 2019); c) a prática para prestação de contas da CBHb entre o período de 2008 a 2016, disponibilizados no portal da Internet da própria entidade (Camargo *et al.*, 2020); e d) a realização do Seminário Internacional de Gestão do Conhecimento na Gestão do Esporte, em 2021 e, do Seminário Internacional de Gestão do Conhecimento no Esporte, em 2022, promovido pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), evento realizado de maneira online.

Apesar dessa ferramenta comunicacional ser muito utilizada nos dias atuais, entende-se que sua efetividade organizacional no esporte pode ser ainda muito explorada. Nesse ponto de vista, considera-se que algumas ações parecem não ser tão praticadas, entre elas, a aplicação da gestão do conhecimento, a qual visa a redução do excesso de esforços e erros no contexto gerencial, já identificados no Capítulo 1 da presente obra. Para tanto, é necessário identificar qual caminho seguir para a adoção desse modelo de fundamentação teórica com conseqüente aplicação prática.

Assim, busca-se fundamentação no Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) (Saito; Fukunaga, 2020), elaborado para ser adotado por diversas organizações com diferentes características e especificidades.

Partindo-se dessa premissa, as referências de Takeuchi e Nonaka (2008) afirmaram sobre a necessidade de os administradores estimularem a geração de novos conhecimentos, em vez de controlá-la. De acordo com Johnson (2011), esse fato contribui para o declínio da utilização exclusiva do conhecimento pelos dirigentes que ocupam os cargos de comando nos ambientes verticalizados, promovendo o desconhecimento como agente facilitador de hierarquia, característica das entidades enraizadas no passado. Esse fato vai ao encontro das considerações de Toledo (2011), o qual enfatiza a necessidade dos gestores promoverem trocas comunicacionais circulantes nas entidades. Isso estimula a geração coletiva dos conhecimentos relevantes para efetivas tomadas de decisões estratégicas,

com a velocidade exigida nos tempos modernos, corroborando com a afirmação de Choo (2003). Segundo o autor, uma organização do conhecimento possui capacidade de percepção e discernimento para utilizar dados, informações e conhecimentos, identificados para serem aplicados no momento certo, promovendo vantagens competitivas. Nessa linha de raciocínio, esse autor aponta mudanças de paradigmas para o formato de gestão horizontalizada (colaborativa), aumentando a responsabilidade dos profissionais envolvidos, que deixam de ser receptores passivos da informação para buscadores ativos da mesma. Entender como esses atores envolvidos podem adquirir o aprendizado e como este é utilizado nas ações individuais e coletivas, determinarão a maneira pela qual as entidades esportivas se adaptarão aos desafios dos novos tempos, inovando seus ativos tangíveis (produtos) e intangíveis (serviços).

A esse fato específico, deve-se atentar que, no esporte, as questões descritas nos parágrafos anteriores ganham relevância, levando-se em consideração se tratar de pessoas inseridas em um ambiente tomado por fatores que envolvem aspectos emocionais e psicológicos, características da área em questão. Em termos contextuais, esse fato se identifica com o primeiro quadrante do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995), único que envolve relação entre pessoas, apresentado no Capítulo 2 da presente obra: a socialização (Tácito para Tácito), fundamental na geração de conhecimentos. Sob essa premissa, Johnson (2011) afirmou ser uma tendência a busca por mais conhecimento tácito, possibilitando, assim, que as entidades invistam cada vez mais no seu capital intelectual. Tal fato visa aumentar o nível de capacitação dos seus membros, combinando os saberes adquiridos neste contexto de relação interpessoal (via fluxos informais de comunicação presencial ou virtual) com o saber fazer deste aprendizado, visando a concretização do ponto de ebulição da evolução qualitativa no esporte.

### **3.2 ADOÇÃO DA METODOLOGIA SBGC COMO REFERÊNCIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS**

O tema ora em discussão não se fecha em si, pelo contrário, inicia-se aqui um novo portfólio de discussões no campo da gestão do esporte: um moderno modelo organizacional que se fundamenta a partir da aplicação da gestão do conhecimento como diferencial de evolução qualitativa. É, então, cabível pressupor que esse tema se apresenta como uma tendência neste campo de atuação, ou seja, que se torne uma entidade concatenada com o futuro, que ela seja inovativa e preparada para constantes gerações de novos conhecimentos.

### 3.2.1 MODELO DE REFERÊNCIA DA SBGC: FUNDAMENTOS, DIMENSÕES E SUAS VARIÁVEIS

Diante das considerações até aqui apresentadas, busca-se responder ao desafio sobre se é possível adotar um modelo de referência em gestão do conhecimento para o campo do esporte e da gestão do esporte. Explica-se o porquê da adoção desse modelo, que visa o fornecimento de uma visão integrada a alta performance da gestão do conhecimento e seu relacionamento com os fatores organizacionais. Para além disso, a GC interliga variadas interpretações advindas das diversas ciências que compõem o esporte e a gestão do esporte, disponíveis e adotadas por organizações distintas, direcionando práticas e iniciativas aos tomadores de decisões que podem ser implementadas e gerenciadas no sistema de gestão do conhecimento.

Posto isso, vale destacar a existência de diferentes modelos como referência para a implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Entre os quais, pode-se citar o padrão alemão Fraunhofer (<https://www.fraunhofer.de/en.html>), elaborado para atender a indústria e utilizado no Brasil pela EMBRAER e a americana APQC (<https://www.apqc.org/>), voltada para a criação de métricas para controlar e desenvolver o conhecimento nas organizações. Entretanto, optou-se pelo Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento (Saito; Fukunaga, 2020), elaborado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) (<http://www.sbgc.org.br/>), fundada em 2001, cujo foco é a pesquisa para aplicação prática nas mais diversas organizações, interessadas no tema ora em discussão.

Justifica-se a escolha dessa metodologia que foi construída para aplicação transversal nas organizações, independente do tamanho e do setor de atuação. Nesse modelo, fica evidente que as iniciativas e práticas de gestão do conhecimento, são atividades-meio em uma organização, para dar suporte e apoio a negócios, estratégias e governança, assim como promover um ambiente facilitador, comunicação, relacionamentos, cultura organizacional, gestão de mudanças se necessário e infraestrutura. São apresentados dois fundamentos essenciais, três dimensões e nove variáveis, conforme representado na Figura 3.1. Esse modelo é adaptável a vários segmentos e revisitados periodicamente, com o objetivo de atualizar frente às mudanças sofridas pelas organizações, cenários socioeconômicos, abrangidos ao longo do desenvolvimento textual. É importante observar o modelo para compreender sua perspectiva e o seu propósito.



Figura 3.1 – Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC).

Fonte: Saito e Fukunaga (2020).

De acordo com a Saito e Fukunaga (2020), no primeiro Fundamento i) “Gestão do Conhecimento deve Apoiar o Negócio”, objetiva-se elucidar as relações entre as dimensões e suas variáveis, se apresentando como a base de sustentação dos negócios das organizações intensivas em conhecimento. Entende-se por organizações intensivas uma convergência de esforços, por parte dos ativos intelectuais, os quais empreendem a gestão do conhecimento na concentração e coordenação em relação aos conhecimentos relevantes da organização (pública, privada ou organizações de sociedade civil – OS/ OSCIP). Nessa linha de raciocínio, é relevante a gestão sustentável do negócio em si, no processo de gerenciamento dos conhecimentos de uma organização.

O Fundamento ii) “Gestão do Conhecimento Exige um Ambiente Facilitador”, é caracterizado pela valorização da dinâmica do conhecimento, que é a matéria-prima e insumo. Dessa maneira, provoca transformações no ser humano em nível comportamental, promovendo ações coletivas colaborativas para efetividade nas políticas e diretrizes da organização (Saito; Fukunaga, 2020). Portanto, a cultura é norteada na parceria, na participação de líderes e colaboradores, propiciando as iniciativas de GC. Por isso, é fundamental o patrocínio e participação da alta gestão, no sentido de acreditar, apoiar o projeto e a ideia de forma intangível, cujo investimento baseia-se em esforço e envolvimento de fazer acontecer. No que se refere às dimensões, podem ser analisadas e compreendidas de forma sistematicamente a seguir.

### 3.2.1.1 Dimensão Processos de Negócios

Em primeiro lugar, deve-se enfatizar que o termo negócio naturalmente é remetido à ideia de lucro, em função da visão comercial que induz no imaginário coletivo. Entretanto, nesse caso específico, a palavra é utilizada correspondendo àquilo que as organizações não podem deixar de fazer para justificar sua existência, o que remete aos esforços comportamentais dos membros da organização (Saito; Fukunaga, 2020). Esse fato, por si só, direciona o campo de aplicação da gestão do conhecimento em organizações públicas, privadas ou OS/OSCIP. Soma-se a isso, elevado grau de exigência das pessoas em relação ao comprometimento, capacitação com o conhecimento e visão ampliada do negócio para além da cadeia de valor, que ultrapassa os limites tangíveis. Deve-se enfatizar a capacidade de resoluções quanto às dificuldades esporádicas e, principalmente, o entendimento sobre o valor do conhecimento como recurso, seu significado e função dentro das organizações. Nesse aspecto, observa-se que as variáveis dessa dimensão estão associadas diretamente com o conhecimento e com a gestão deste, com as efetivas tomadas de decisões estratégicas, voltadas para o favorecimento dos objetivos da GC.



Figura 3.2 – Variáveis da Dimensão Processos de Negócios.

Fonte: Saito e Fukunaga (2020).

Sustentada no fundamento de que a gestão do conhecimento deve apoiar o negócio, identificam-se ações para empregar esforços e iniciativas da mesma como por exemplo: na operação; no desenvolvimento; nos processos finalísticos; nas diretorias; em áreas específicas; nos projetos; nos programas de transformação digital e nas organizações como um todo. Assim, para Saito e Fukunaga (2020), permite-se detectar e mapear onde os esforços e iniciativas de gestão do conhecimento podem ser aplicados, possibilitando a identificação dos conhecimentos relevantes. Para tanto, é possível a utilização de algumas ferramentas, cujas abordagens contribuem para a construção do planejamento estratégico. Entre elas: *Balanced Score Card*; Mapa da Cadeia de Valor; Mapa de Processos; *Business Model Canvas*; Organograma; Mapa de Competências e *Brainstorming*. As variáveis destacadas nessa dimensão são: Estratégia; Conhecimentos Relevantes e Governança.

## 1) Variável Estratégias de Gestão do Conhecimento

Segundo a Saito e Fukunaga (2020), essa variável é composta de tarefas que privilegiam os objetivos de conhecimento e no qual serão alocados os esforços de gestão do conhecimento. Assim, são reconhecidos os desafios de negócios e/ou objetivos estratégicos pertinentes e quais os problemas de conhecimento que afetam esses desafios, gerando insumos para a GC. Portanto, para o sucesso da implantação dessa metodologia, deve-se responder as seguintes questões: i) Por que criar um sistema de gestão do conhecimento para a gestão do esporte? A utilização de boas práticas de gestão podem contribuir para o desenvolvimento e crescimento da área no país. Nesse sentido, os esforços são orientados para promover um ambiente gerencial do esporte cada vez mais efetivo e competitivo. ii) Para que serve a gestão do conhecimento? Para mudar a realidade do cenário atual, é necessário que haja uma maior conscientização sobre a importância da GC na gestão do esporte. As organizações precisam investir na construção de um ambiente comunicacional, capaz de oferecer aos profissionais especialistas a oportunidade para as trocas de informações, voltadas para o desenvolvimento de tecnologias, sistemas e práticas que permitam a gestão adequada do conhecimento, além de capacitar seus profissionais para identificar, capturar e compartilhar o conhecimento de forma eficiente. iii) Quais resultados esperados? Essa resposta perpassa por fases sequenciais, iniciando por Identificar os problemas de conhecimentos; mapear e identificar os especialistas detentores destes conhecimentos; a construção de uma arquitetura da trajetória dos fluxos de dados, informações e conhecimentos entre todos os *stakeholders* envolvidos no ecossistema esportivo (ambiente interno e externo da organização). Esse fato em questão possibilita o gatilho para novas ações fundamentais para a boa performance organizacional. Entre elas: a) Dar clareza das competências da organização para que os sujeitos entendam o seu papel individual e coletivo; b) a partir do domínio acerca do item a, oferecimento de apoio para efetivas tomadas de decisões; c) aceleração dos processos de aprendizagem coletiva, causada pelo encurtamento do tempo e do espaço, possibilitado pelas novas tecnologias; d) provocação planejada para institucionalização dos processos realizados de forma colaborativa; e) a exploração de sinergias concentradas no ambiente organizacional; f) a institucionalização da disseminação de boas práticas ao alcance de todos os sujeitos organizacionais; g) promoção da inteligência organizacional através do melhor aproveitamento do capital intelectual; h) estimulação do compartilhamento de dados, informações formais e informais e conhecimentos tácitos e explícitos. Esses resultados foram identificados por Parent, MacDonalds e Goulet (2014) por ocasião de implementação da gestão do conhecimento pelo Comitê Olímpico Internacional (COI), durante o processo de transição entre as cidades sedes, envolvendo os organizadores de Vancouver (2010) e Sochi (2014).



Figura 3.3 – Resultados esperados com a implementação da GC no Esporte e na Gestão do Esporte.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 3.3 apresenta células que contém os resultados esperados com a implantação da GC no contexto esportivo. Entende-se que a célula central (conectar especialistas) é o ponto inicial de um fio condutor de ações sequenciais para a concretização do êxito dos outros resultados esperados. Outra ação importante, a fundamentação para essa afirmação se encontra no estudo de Butiene e Valantine (2014) sobre a arquitetura de um desenho que favoreça os fluxos comunicacionais (internos e externos). As conexões entre os especialistas se materializam nas trocas de dados, informações e conhecimentos que circulam nos ambientes em questão. Essa afirmação tem respaldo nos resultados encontrados na pesquisa realizada por Parent, MacDonald e Goulet (2014) a respeito das ferramentas utilizadas que possibilitaram a comunicação efetiva entre os organizadores dos Jogos Olímpicos de Vancouver (2010) e Sochi (2014), ocorrida durante o processo de transição entre estas cidades sedes, que serão discutidos no Capítulo 4. Os resultados obtidos após a implantação impactam diretamente no ambiente escolhido. Tendo isso em vista, apresenta-se, na Figura 3.4, uma visão estratégica dessa equação.

Por que?	Quais Conhecimentos?	Resultados?	Para que?	Objetivos de GC
Conhecimento concentrado; Risco de perda de conhecimento; Erros repetidos	Conhecimento de processos, rotinas, padrões, requisitos	Operar melhor, mais rápido, mais barato, etc.	Excelência Operacional	Reter, Transferir, Aplicar
Conhecimento concentrado em poucas pessoas; Falta de conhecimento dos produtos	Conhecimento de produtos, serviços, clientes, mercado	Manter nível de serviço alto e cliente satisfeito	Atendimento ao Cliente	Transferir, Aplicar
Aceleração do aprendizado; Reinvenção da Roda; Dependência de conhecimento externo	Conhecimento de competências-chave e adaptação a novos públicos	Replicar sucesso em novos segmentos	Crescimento e Expansão	Aplicar, Reusar
Pouca interação e troca de conhecimento, conhecimento defasado	Conhecimento de novas tecnologias, tendências, oportunidades	Criar novos produtos e serviços	Inovação e Mudança	Transferir, Desenvolver, Criar
Competências internas mal aproveitadas; Conteúdo existente de difícil acesso	Conhecimento de estratégia, organização, liderança, funções de apoio	Garantir efetividade e consistência	Excelência em Gestão	Disseminar, Desenvolver, Aplicar

Figura 3.4 – Desafios de Negócio, Problemas de Conhecimento e Objetivos de GC.

Fonte: Barnes e Milton (2015). Adaptado por Saito e Fukunaga (2020).

Na Figura 3.4 encontra-se uma representação de organização das informações coletadas e adquiridas, as quais priorizam os objetivos de alcançar a gestão do conhecimento e devem ser trabalhadas e organizadas, considerando os seguintes pontos: i) cada organização tem seus desafios relacionados aos seus negócios de forma particular; ii) a existência de problemas do conhecimento é a essência dos desafios; e iii) cada desafio busca alcançar resultados que, para a obtenção de êxito, exige determinados conhecimentos.

## 2) Variável Conhecimentos Relevantes

Essa variável está associada aos desafios do negócio e aos problemas de conhecimento. Os conhecimentos relevantes são os objetos que serão focados pela gestão do conhecimento, reconhecido através de uma das suas práticas, quer seja, o – Mapeamento de Conhecimento Crítico (quais são os conhecimentos que precisamos para atingir os resultados que queremos). Essa prática visa a categorização do conhecimento, identificando e classificando por critérios de relevâncias e riscos, apontando quais os conhecimentos introduzidos nesse contexto.

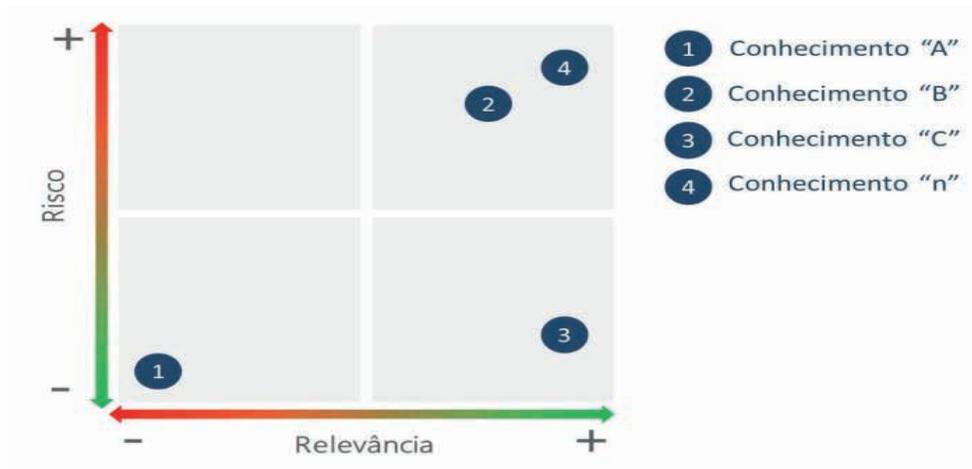


Figura 3.5 – Mapeamento de Conhecimentos Críticos.

Fonte: Elaborado por Saito e Fukunaga (2020).

Os critérios de relevâncias estão relacionados aos seguintes aspectos: continuidade da operação; capacidade de entrega; qualidade; satisfação do cliente; geração de receita; marca; inovação, entre outros quesitos. Quanto aos critérios de riscos, estão relacionados aos aspectos: indisponibilidade do conhecimento; riscos de perdas; sistematização; registro; acesso; dificuldade de aquisição ou desenvolvimento etc.

O mapeamento de conhecimentos críticos oferece condições para tomadas de decisão sobre quais conhecimentos devem ser priorizados pela gestão do conhecimento. Assim, realizam-se modificações na variável estratégias de gestão do conhecimento. Essa prática pode ampliar as competências e habilidades dos indivíduos, bem como, todo o conhecimento integrado no cenário. Para além disso, existem outros exemplos de meios para identificar conhecimentos relevantes: Árvore de Conhecimento, Matriz de Risco, Mapeamento de Fluxos, Clientes e Fornecedores, Lista de Categorias de Conhecimento (tecnologias, produtos, mercados, operação, processo etc.).

### 3) Variável Governança de Gestão do Conhecimento

Essa variável está associada às relações e hierarquia da empresa, funcionamento e a prática dos seus processos produtivos e estratégicos, assim como os processos técnicos que compõem as atividades fins da organização. Dessa relação tem-se dois temas pertinentes à variável: o primeiro diz respeito aos moldes do processo de tomada de decisão, comando e forma de organização e reorganização dos responsáveis pelas decisões estratégicas sobre as capacidades financeiras. O outro tema está relacionado ao modelo de gestão: centralizado ou descentralizado.

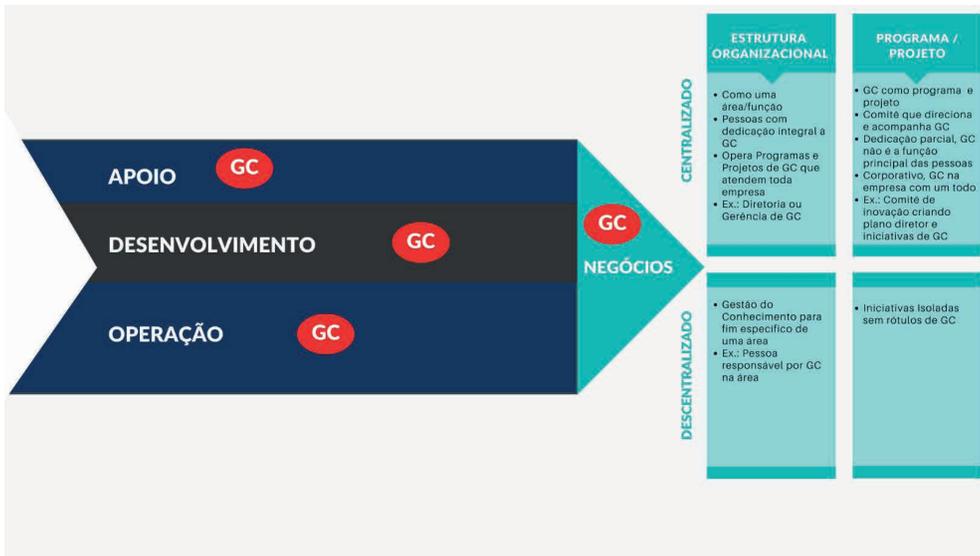


Figura 3.6 – Alocação da Gestão do Conhecimento e Meios de Gestão.

Fonte: Saito (2016).

Através da variável, reconhece-se patrocinadores, *stakeholders*-chave, outros tomadores de decisão que podem influenciar a GC. Além de identificar elementos já abordados, define a equipe responsável pela implantação e gestão nos níveis tático e operacional. Portanto a variável Governança de Gestão do Conhecimento se esforça para determinar métodos de condução dos resultados de gestão do conhecimento. Esses fatores serão exemplificados com maior abrangência no Capítulo 4, nas discussões sobre a gestão dos nós de conhecimentos.

### 3.2.1.2 Dimensão Sistemas de Gestão do Conhecimento

Essa dimensão do sistema de gestão do conhecimento se caracteriza por ser aonde acontecem as práticas de GC, para apoiar e implementar o negócio, monitorando e intervindo neste sistema em questão. Difere-se da dimensão anterior (alinhada com os empenhos para se manifestar e moldar a estratégia da organização). Além disso, cada objetivo de conhecimento e conhecimento-chave estão ligados a processos de conhecimento e abordagens de gestão do conhecimento. Cada organização tem um desenho personalizado pela sua especificidade, adaptado de acordo com a estrutura do sistema de gestão do conhecimento à medida que surge da dimensão do negócio.



Figura 3.7 – Variáveis da Dimensão Sistemas de Gestão do Conhecimento.

Fonte: Saito e Fukunaga (2020).

### 1) Variável Processos de Gestão do Conhecimento

Essa variável inclui os processos de conhecimento da organização. É possível encontrar alguns processos de conhecimento na literatura especializada. Portanto, tanto o modelo de referência do SBGC quanto a literatura atual definem quatro processos como centrais (Saito; Fukunaga, 2020):

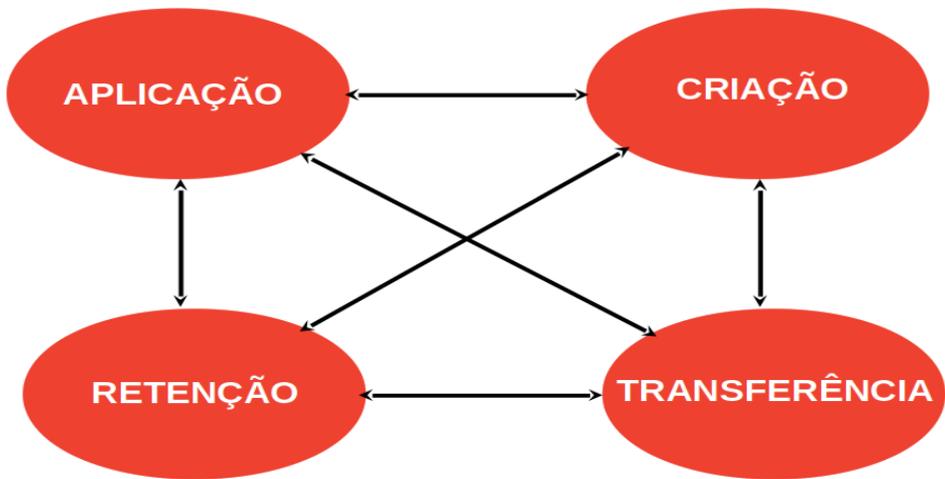


Figura 3.8 – Processos de Conhecimento e suas interações.

Fonte: Saito e Fukunaga (2020).

A seguir serão descritos cada processo do conhecimento e seu contexto:

- Criação/Aquisição – este processo envolve as possibilidades de geração dos conhecimentos tanto no ambiente interno (criação) quanto externo (aquisição) e de desenvolvimento do conhecimento. Significa que aqui pode ocorrer a criação de produtos, serviços, projetos, processos e negócios, o qual permite sustentar a estratégia de inovação.

- **Transferência** – este processo suporta os sub-processos de disseminação e compartilhamento dos conhecimentos, envolvendo a disseminação de boas práticas, a aceleração do aprendizado de novos membros da organização e a geração de melhorias na interação e dos processos colaborativos.
- **Retenção** – compreende os sub-processos de preservação da memória organizacional e o registro dos conhecimentos, o que significa reter a experiência de profissionais com ampla vivência e altamente especializados da organização. O objetivo aqui é evitar a reinvenção da “roda” e registrar know-how de processos, projetos, métodos e técnicas do negócio.
- **Aplicação** – este processo envolve o acesso, uso e reuso dos conhecimentos, possibilitando, também, rápido acesso às informações para necessária aplicação, facilitando o acesso aos especialistas e ao uso de conhecimento relevante.

## 2) Variável Práticas de Gestão do Conhecimento

Essa variável abrange as práticas selecionadas para interação dos processos de conhecimento alinhadas aos objetivos, estratégias e abordagens, observadas até o presente momento. Uma prática pode beneficiar mais de um processo de conhecimento. Portanto, cada prática tem um objetivo estratégico para ser criada. A escolha da prática leva em consideração o tipo de conhecimento, ou seja, se tem relação tácita ou explícita. Para exemplificar, a institucionalização de uma comunidade de prática tem como objetivo desenvolver o conhecimento tácito e está intimamente ligada com a estratégia de inovação, favorecendo, também, a transferência, a retenção e a aplicação de conhecimento. As tecnologias de GC apoiam as práticas, de acordo com nosso exemplo. Para apoiar a comunidade de prática, podem ser utilizados: plataformas de comunidades virtuais, ferramentas de fóruns, blogs entre outros. As tecnologias que estão em evidência são o *Share Point*, da MicroSoft e o *Connections* da IBM, mas são encontradas várias tecnologias para os mesmos fins. Observa-se, a seguir, conteúdos sobre o que é cada prática e como implantar a mesma.

<p align="center"><b>Codificação</b></p> <p>Fornecer uma implementação de alta qualidade, confiável e rápida dos sistemas de informação, reutilizando o conhecimento codificado</p>	 <p><b>Equilibrar</b></p>	<p align="center"><b>Personalização</b></p> <p>Fornecer conselhos criativos e analiticamente rigorosos sobre problemas de alto nível, canalizando especialistas individuais</p>
<p align="center"><b>Economia de Reutilização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir uma vez em um ativo de conhecimento e reutilizá-lo muitas vezes</li> <li>- Uso de equipes grandes com uma alta proporção de empregados do que terceiros</li> <li>- Foco em gerar grandes receitas globais</li> </ul>	<p><b>Estratégia</b></p>  <p><b>Modelo Econômico</b></p>	<p align="center"><b>Economia de Especialistas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soluções altamente personalizadas para problemas exclusivos</li> <li>- Equipes pequenas com uma baixa proporção de empregados do que terceiros</li> <li>- Foco em manter altas margens de lucro</li> </ul>
<p align="center"><b>Pessoas para Documentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de um sistema de documentos eletrônicos que codifique, divulgue e permita a reutilização do conhecimento</li> </ul>	<p><b>Abordagens de GC</b></p>	<p align="center"><b>Pessoas para Pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimentos de redes para conectar pessoas de modo que o conhecimento tácito possa ser compartilhado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento forte em TI</li> <li>- O objetivo é conectar pessoas com conhecimento codificado reutilizável</li> </ul>	<p><b>T.I.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento moderado em TI</li> <li>- O objetivo é facilitar as conversas e a troca de conhecimento tácito</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação de recém-formados que estejam bem adaptados à reutilização de conhecimentos</li> <li>- Treinamento de pessoas e grupos através de educação a distância</li> <li>- Recompensar as pessoas por usar e contribuir para documentar o banco de dados</li> </ul>	<p><b>Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação de pessoas que gostam de resolver problemas e com tolerância para ambiguidade</li> <li>- Treinamento de pessoas uma a uma através de mentoring</li> <li>- Recompensar as pessoas por compartilhar diretamente conhecimentos com outras</li> </ul>

Figura 3.9 – Práticas de GC: Codificação ou Personalização.

Fonte: Hansen, Nohria e Tierney, 1999. Adaptado por Fukunaga (2022).

De acordo com Hansen, Nohria e Tierney (1999), de maneira geral, as práticas de gestão do conhecimento possuem um caráter de codificação ou de personalização e torna-se necessário estar alinhada aos desafios de negócios, problemas de conhecimento, as quatro abordagens de GC e aos processos de conhecimento. A escolha das práticas certas de GC, tecnologias de suporte e o equilíbrio entre as abordagens de GC é imprescindível para atender às demandas de gestão do conhecimento e contribuir para os desafios do negócio. O diagrama apresentado na Figura 3.11 traduz em termos visuais como seria observado no campo prático.

Na prática, a gestão do conhecimento funciona envolvendo a implementação de várias atividades e processos para capturar, criar, compartilhar, organizar, aplicar e atualizar o conhecimento dentro de uma organização. Nada mais é do que um método, uma técnica de gestão dos ativos de conhecimento, ativos intangíveis e do capital intelectual, sendo necessário transformar a definição em um sistema de GC, que são práticas de GC apoiando os processos de conhecimento e tecnologias de GC apoiando práticas de GC.

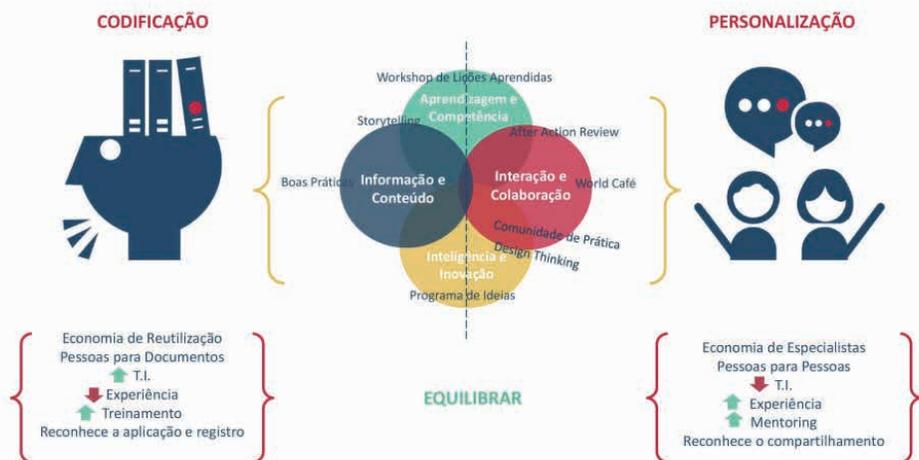


Figura 3.10 – Tipos de Práticas da Gestão do Conhecimento.

Fonte: Hansen, Nohria e Tierney (1999). Adaptado por Saito e Fukunaga (2020).

### 3) Variável Abordagens de Gestão do Conhecimento

Essa variável centra-se na tradução da estratégia organizacional, esforços no conhecimento e nas estratégias de implementação da gestão do conhecimento. Nessa linha de raciocínio, se os processos de conhecimento (criação, transferência, retenção, aplicação) estão intimamente relacionados com a finalidade do conhecimento (criação, transferência, armazenamento, uso), então a abordagem de gestão do conhecimento intervém no processo. Enfatiza-se, assim, os desafios organizacionais – inovação, mudança, excelência operacional e atendimento ao cliente interno e externo, expansão e crescimento. Nesses termos, quando os desafios impulsionam a inovação, a abordagem permite o desenvolvimento da inteligência e intensidade de inovação.



Figura 3.11 – Abordagens de Gestão do Conhecimento.  
 Fonte: Saito e Fukunaga (2020).

Aqui são analisadas as intensidades, já que podem surgir diferentes óticas em um mesmo processo de conhecimento, sendo comum este fato em um sistema de gestão do conhecimento. Assim, de acordo com a estratégia, pode-se ter maior ou menor intensidade em uma ou outra perspectiva. Ainda do ponto de vista de integração, pode-se verificar atividades e práticas para cada uma das abordagens:

- Inteligência e inovação – possuem as atividades criação (conhecimento interno) e aquisição (conhecimento externo), mineração e organização de dados, geração de informações e conhecimentos, monitoramento e tomadas de decisões.
- Interação e colaboração – envolve atividades de compartilhamento, interação, localização e consulta, conversação um a um ou em grupo.
- Aprendizagem e competência – atividades possuem foco na aprendizagem individual e coletiva em relação às competências e capacidades essenciais.
- Informação e conteúdo – atividades de registro e disseminação, acesso, uso e reuso, criação de conteúdos reutilizáveis.

Em relação à integração, ter cautela é fundamental já que a organização pode ter interpretações equivocadas e desnecessárias no que se refere aos esforços e investimentos em Gestão do Conhecimento.

### 3.2.1.3 Dimensão Ambiente Facilitador

Segundo Saito e Fukunaga (2020, p. 20), essa dimensão, denominada Ba (termo japonês), que será discutida no Capítulo 4, compõe a última parte do sistema de gestão do conhecimento e, constantemente, perpassa pelos processos de “mensuração, avaliação, gerenciamento, desenvolvimento e evolução”. Esses procedimentos contribuem no reconhecimento das dificuldades e facilidades para a implantação da gestão do conhecimento. Tal fato gera a necessidade, em determinados momentos, de um trabalho em conjunto com outras áreas, promovendo gestão compartilhada, facilitando programas e projetos, essenciais para a elaboração, assistência, envolvimento e suporte da GC. A habilidade em lidar e reconhecer essas dificuldades e facilidades, pode promover estímulos para o alcance dos resultados esperados. Essa dimensão é composta de variáveis tangíveis e intangíveis: cultura organizacional, elementos de gestão e infraestrutura. A gestão de mudança é um elemento muito intenso na essência da GC e deve ser constante para propiciar o ambiente facilitador, norteado pelas seguintes características – engajamento dos colaboradores, mudança de comportamento, novas tarefas, apoio e participação ativa da liderança, reconhecimento organizacional e por pares, suporte de tecnologias digitais, fortalecimento das relações e da confiança, além do conceito de meio para transformação da organização.



Figura 3.12 – Variáveis da Dimensão Ambiente Facilitador.

Fonte: Saito e Fukunaga (2020).

#### 1) Variável Cultura Organizacional

De acordo com Saito e Fukunaga (2020), essa variável, quando orientada para colaboração e para criação, se aproxima com as ideias da GC, em relação ao desempenho e suas iniciativas. Nessa linha de raciocínio, as tipologias de culturas podem contribuir na compreensão e utilização do conhecimento. Além disso, possibilitam o reconhecimento dos pontos fortes e adaptações necessárias para mudanças efetivas. Nesse ínterim, o Modelo de Valores Concorrentes, apresentado no Quadro 3.1, contribui para uma abordagem de identificação dessas culturas, as quais aproximam à sua compreensão e cuidados do conhecimento:

Quadro 3.1 – Classificação dos Tipos de Cultura

<b>Ciã</b>	O conhecimento e informação são coletivos (participação e consenso), obtendo-se, por meio deles, o envolvimento das pessoas na organização
<b>Inovativa</b>	O conhecimento e informação são intuitivos (inspiração, novas ideias e criatividade), provocando revitalização e inovação organizacional
<b>Hierárquica</b>	O conhecimento e informação são formais (documentação e regras), buscando estabilidade e continuidade organizacional
<b>Racional</b>	O conhecimento e informação são individuais (julgamento lógico e senso de direção), com o objetivo de alcançar os melhores resultados

Fonte: Saito e Fukunaga (2020). Adaptado pelos autores.



Figura 3.13 – Modelo de Valores Concorrentes.

Fonte: Quinn e Cameron (2006). Adaptado por Saito e Fukunaga (2020).

## 2) Variável Elementos de Gestão do Conhecimento

Segundo afirmação de Saito e Fukunaga (2020), pode-se destacar que essa variável direciona o foco das organizações a partir de fatores e escolhas sobre como decidir pelas atividades de coordenação. Estas, podem ser realizadas através do modelo de gestão burocrático (a partir das normas, regras e procedimentos estabelecidos) ou dos modelos emergentes, que acontecem de forma natural com a demonstração do comportamento de interesse próprio e de partes independentes. No que se refere às tomadas de decisões, há um direcionamento hierárquico e outra que considera a sabedoria coletiva. Quanto à motivação dos sujeitos organizacionais, varia-se entre extrínsecos (fatores externos) ou intrínsecos (pessoais). Finalmente, os objetivos, que são determinados a partir da clareza ou tendenciosidade. Esses fatores em questão são apresentados na Figura 3.14, a seguir.



Figura 3.14 – Elementos de Gestão.

Fonte: Birkinshaw (2012). Adaptado por Saito e Fukunaga (2020).

### 3) Variável Infraestrutura de Gestão do Conhecimento

De acordo com Saito e Fukunaga (2020), é a variável que abrange a infraestrutura física e tecnológica. Considerando a GC, a infraestrutura física tem como foco valorizar os sujeitos organizacionais bem como qualificar as relações interpessoais, que se materializa a partir da disposição de cadeiras, mesas, arquitetura e decoração, que correspondem parte do cuidado de algumas práticas que a gestão do conhecimento ordena. Quanto à estrutura tecnológica, esta corresponde à base de sustentação para as práticas de GC, oferecendo dinamicidade e potencializando as iniciativas necessárias, através dos recursos tecnológicos dentro da organização. Para fins de entendimento, esses artefatos promovem a qualidade necessária para o desempenho tanto na construção e acompanhamento do planejamento esportivo, quanto no suporte gerencial, fundamental para dar suporte às ações desenvolvidas por alunos, atletas, professores, treinadores e profissionais de todas as ciências que participam destes processos.



Figura 3.15 – Tecnologias de Gestão do Conhecimento.

Fonte: Marques Jr *et al.* (2020). Adaptado por Saito e Fukunaga (2020).

### 3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicia-se essa fase dando ênfase na utilização do Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento, elaborado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). Essa obra foi construída a partir de viés acadêmico mas, principalmente, do campo prático, com característica transversal, para ser adaptado a diversos tipos de organizações. No caso específico da presente obra, a implantação da gestão do conhecimento nas organizações esportivas brasileiras.

Posto isso, em relação aos conteúdos apresentados neste capítulo, algumas questões podem contribuir no entendimento das ações norteadoras para o futuro do esporte no país. Em primeiro lugar, questiona-se para que serve a gestão do conhecimento. Como resposta, a criação de um sistema de gestão do conhecimento resulta em inúmeros benefícios: dar sustentação às estratégias das práticas e processos da organização de uma cadeia como o todo, à melhora da comunicação e identificação dos problemas de conhecimentos, como também aos especialistas detentores dos conhecimentos relevantes e essenciais para a sustentabilidade da gestão.

Além desses pontos aqui abordados, um Sistema de Gestão do Conhecimento tem atividades e responsabilidades, como: preservar o conhecimento, o qual permite capturar, documentar e preservar esse conhecimento de forma estruturada e acessível, evitando esforços desnecessários e retrabalho; desenvolvimento e aprimoramento de habilidades; tomada de decisões embasadas em dados; planejamento e preparação eficiente; aceleração do progresso científico; melhoria da qualidade e segurança, que pode incluir informações

sobre práticas seguras e protocolos. A utilização de boas práticas de gestão pode contribuir para promover um ambiente gerencial cada vez mais efetivo e competitivo.

Considera-se que a gestão do conhecimento, além de resultados, proporciona benefícios estratégicos, como apoio e suporte aos negócios, e resolução de problemas gerenciais. Além disso, as tomadas de decisões embasadas em dados: pode ajudar na coleta, análise e interpretação de dados relevantes para a organização. Com acesso a esses dados e uma base de conhecimento atualizada, os tomadores de decisão podem embasar suas escolhas em informações concretas, aumentando as chances de sucesso; promoção da inovação e do desenvolvimento de novas estratégias – ao compartilhar conhecimentos, experiências e *insights*, é possível incentivar a criatividade e a geração de novas ideias; aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências; e, por último, mas não menos importante, o fortalecimento da colaboração e do trabalho em equipe – A gestão do conhecimento facilita a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe. Isso fortalece a coesão do grupo, melhora a comunicação e promove um ambiente de trabalho colaborativo. Quando todos têm acesso ao mesmo conjunto de conhecimentos, é mais fácil traçar estratégias, objetivos e esforços coletivos, além de identificar os problemas de conhecimentos, mapear e identificar os especialistas detentores deste conhecimento, e a construção de uma arquitetura da trajetória dos fluxos de dados, informações e conhecimentos, entre todos os *stakeholders* envolvidos. Este fato em questão possibilita o gatilho para novas ações, fundamentais para a boa performance organizacional.

## REFERÊNCIAS

APQC American Productivity & Quality Center (<https://www.apqc.org/>).

BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ci. Inf.**, v. 27, n. 2: 122-127, 1998.

BARNES, S.; MILTON, N. **Designing a Successful KM Strategy**: A Guide for the Knowledge Management Professional. New Jersey: Information Today, Inc, 2015.

BITTENCOURT, R. N. Virtualização dos saberes. **Revista Filosofia**, n. 68, p. 17-21, 2012. Disponível em: [www.portalcienciaevida.com.br](http://www.portalcienciaevida.com.br). Acesso em: 26 fev. 2023.

BUTIENE, I. S.; VALANTINE; I. **Intelligent Sport Organizations**. *In*: European Association for Sport Management: Social & Commercial Impact of Sport 22 nd Annual Conference. 2014, Coventry – UK. Book of Abstracts. Coventry: Coventry Business School, 2014. p. 408-411.

CAMARGO, P. R. de; SANTOS, T. de O.; CASTRO, S. B. E. de; MEZZADRI, F. M. Financiamento público, preparação olímpica e aplicação de recursos: o caso da confederação brasileira de handebol. **Journal of Physical Education**, v. 31, 2020.

- CAVALCANTI, M.; NEPOMUCENO, C. **O Conhecimento em Rede**: como implantar projetos de inteligência coletiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**: How Organizations Manage What They Know. MA: Harvard Business School Press, 2000.
- FRAUNHOFER-GESELLSCHAFT (<https://www.fraunhofer.de/en.html>)
- FUKUNAGA, F. **Gestão da cultura e do conhecimento organizacional**: um estudo aplicado à gestão de tribunais de justiça. 2022.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. J. What's Your Strategy for Managing Knowledge? **Harvard Business Review**, 77(2), 106-116, 1999.
- JOHNSON, J. D. **Gestão de redes de conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2011.
- MARQUES JUNIOR, E.; GOBBO, J. A.; FUKUNAGA, F.; CERCHIONE, R.; CENTOBELLI, P. Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**, 24(2), 369-394, 2020.
- MATA, C. P. **Impacto do programa da Agitos Foundation na disseminação do esporte paralímpico**. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Rio Claro, 2019.
- NERY, L. C. P. **Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte**: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional (2017). 133 fls. Tese de Doutorado. Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Rio de Janeiro. 2017
- NERY, L. C. P.; TELLES, S. C. C.; SILVA, B. R. D. dos S.; TERRA, R.; DACOSTA, L. P. Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimento: uma revisão sistemática. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 12, n. 3, p. 64-85, 2018.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. Oxford: Oxford University press. 1995.
- PARENT, 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: 205-218, 2014.
- SAITO, A.; FUKUNAGA, F. (orgs.). **Modelo de referência em Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC**: guia de referência da gestão do conhecimento. São Paulo: SBGC, 2020. 14 p.: il., color.
- STANKOSKY, M. (ed.) **Creating the discipline of knowledge management**: The latest in university research. Routledge, 2005.

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

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

TOLEDO, H. C.; FERREIRA, G. N. P.; BRAZIL, G. P. P. Desenvolvimento da Análise de Desempenho Esportivo no Voleibol de Alto Rendimento no Contexto da Gestão do Conhecimento. **Podium**, v.3, n. 3: 36-44, 2014.

## **SOBRE OS AUTORES**



### **LUIZ CARLOS PESSOA NERY**

– Pós-Doutorando do Instituto de Investigação e Formação Avançada no Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora, Portugal, com foco na Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional.

– Doutor em Gestão do Conhecimento no Esporte e na Gestão do Esporte pelo Programa de Pós-Graduação. Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.

– Mestre em Gestão do Esporte pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências da Atividade Física pela Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO/Niterói.

– Especialista em Administração de Marketing pela Fundação Educacional Machado Sobrinho.

– Especialista em Treinamento Esportivo pela Escola Superior de Educação Física da Fundação Educacional de Muzambinho.

### **ROBERTA MICHELE PONTE ALVES**

– Graduada em Contabilidade pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA.

– Pós-Graduada em Gestão Contábil pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

– Pós-Graduada e Mestre em Gestão Pública pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA em parceria com a Universidade Internacional de Lisboa - UIL.

– Professora do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Vale do Acaraú.

– Professora do curso de Ciências Contábeis do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Ari de Sá (FAS).

– Contadora - Sócia do Escritório de Contabilidade - FAMA.





### **ELISSANDRA HURTADO**

- Atua há 20 anos como Consultora em projetos de Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional, Planejamento Estratégico, Comunicação Organizacional e Gestão de Mudança.
- Em 2018 passou a integrar a Diretoria Executiva da SBGC e em 2021 assumiu também o cargo de Diretoria de Educação até o presente momento e atualmente exerce o cargo de Vice-Presidente da SBGC.
- MBA em Gestão da Tecnologia da Informação. Graduada em Comunicação Social.

- Graduada em Ciência da Computação.
- Especialista em Recursos Humanos.
- Pós-Graduação em Desenvolvimento de Sistemas sob Tecnologia Cliente, Servidor e Internet. Certificação Líder do Futuro Executivo – Crescimentum.
- Certificada pelo Programa Essencial em Gestão do Conhecimento e Certificação Cultura e Processos de Inovação pela SBGC.
- Certificação MPSBr – Instituto Vanzolini e Pós-Graduação MBKM - UFRJ/CRIE.

### **FERNANDO FUKUNAGA**

- Atualmente é CEO da SBGC.
- Doutor em Administração (PUC-SP-2022).
- Mestre em Administração (PUC-SP-2015).
- Especialista em Gestão de Pessoas (SENAC-SP-2008).
- Especialista em Psicologia Econômica (PUC-SP-2007).
- MBA (NAIPEE-USP-2005).
- É coordenador da Certificação de Gestores de Conhecimento na SBGC; 12 anos como docente em Pós-Graduação; 5 anos como pesquisador na PUC-SP.
- 10 anos de atuação em Gestão do Conhecimento e Conhecimento Organizacional em projetos de pesquisa e consultoria em grandes e médias empresas.



## Ponto de Reflexão: Fundamentando a Implementação da Gestão do Conhecimento na Organização Esportiva

A implementação da gestão do conhecimento envolve a criação de uma abordagem sistemática necessária para capturar, organizar, armazenar e distribuir ativos de conhecimentos para melhorar os processos das tomadas de decisões, inovação e o desempenho geral das organizações esportivas. Para tanto, deve-se encontrar em um nível de performance para constantes mudanças e ajustes, com base nas boas práticas e lições aprendidas, compatível com a dinamicidade e velocidade dos tempos atuais, proporcionado pelas novas tecnologias e a Internet. A implementação bem-sucedida da gestão do conhecimento possibilita a promoção de uma organização esportiva inovativa/disruptiva, preparada para constantes inovações, redução da duplicação de esforços e ao aumento da competitividade no mercado. Nesse sentido, requer por parte dos sujeitos organizacionais a construção de um ambiente pautado pelo compromisso contínuo, colaborativo e adaptabilidade para alcançar o sucesso em longo prazo. Por conseguinte, torna-se fundamental uma cultura organizacional que direcione as ações do ambiente em questão, a partir de valores, crenças, atitudes e comportamentos compartilhados, como a personalidade ou caráter de uma organização, desempenhando um papel crucial na determinação do seu sucesso. Ocorre que, muitas das vezes, a cultura organizacional está enraizada em uma estrutura ultrapassada, refletindo ações que impedem as organizações se tornarem mais competitivas. Deve-se levar em consideração que ela não é estática e pode evoluir ao longo do tempo, especialmente com mudanças nas lideranças, estratégias ou fatores externos. Criar e manter uma cultura saudável e positiva é um processo contínuo que requer atenção e comprometimento em todos os níveis da organização, quando alinhada com a missão e os valores da mesma. Deve-se ressaltar que a influência no modo como os sujeitos se comportam dentro da organização define o tom para um comportamento que possa encorajar atitudes empreendedoras a partir do trabalho em equipe e, sobretudo, possibilita o desenvolvimento de um ambiente pautado pela relação de confiança entre os profissionais envolvidos, propício para o compartilhamento de informações e conhecimentos, denominado Ba. Quando bem concebido, pode levar a uma melhor resolução de problemas, à inovação, melhores tomadas de decisões e a uma organização mais ágil e adaptável, caracterizando-se como um componente essencial das práticas modernas de gestão do conhecimento. Para a concretização dessa construção, requer o apoio das lideranças garantindo a institucionalização de um modelo gerencial em alto nível, a partir da definição dos objetivos e metas claras, promovendo as iniciativas de quais conhecimentos específicos precisam ser compartilhados e por quê. Dessa forma, estabelece-se um processo interdis-

ciplinar, representado pelas ciências que compõem o esporte e a gestão do esporte, cujas conexões e diálogos que ocorrem neste ambiente favorecem a geração de novos conhecimentos para efetivas tomadas de decisões. A implementação de ferramentas e plataformas digitais, como intranets, software de colaboração, fóruns, wikis e sistemas de gerenciamento dos documentos facilitam as atividades organizacionais. Outro fator preponderante de evolução qualitativa é definido como “nós de conhecimentos”, considerados pontos ou entidades dentro do contexto intra ou interorganizacional para promoção do conhecimento. Esses nós podem representar fontes de informação, indivíduos com experiência ou unidades discretas de conhecimento, pertencente a um sistema ainda maior, sendo relevante entender como o conhecimento é distribuído e interconectado dentro das relações estabelecidas. Dessa forma, os gráficos de conhecimentos são representações estruturadas que incluem entidades (nós), as peças de informação, os relacionamentos entre elas e consequente conteúdos existentes (conhecimento especializado ou experiência em determinado domínio). Esses nós seriam críticos para o compartilhamento e disseminação de conhecimento dentro de uma organização. Ocorre, porém, que esses fatores de desenvolvimento não se limitam ao ambiente interno de trabalho, pelo contrário, ultrapassam fronteiras por conta das relações interorganizacionais com os agentes parceiros envolvidos no contexto esportivo. Isso posto, os profissionais de gestão do conhecimento possuem a responsabilidade de mapear e identificar também os fluxos externos, ampliando a arquitetura dos níveis de relações para mais e efetivas gerações de novos conhecimentos. Trata-se, portanto, de uma primeira camada dimensional, o ecossistema esportivo brasileiro, que se refere à rede interligada de organizações, indivíduos e entidades envolvidas no mundo do esporte. Esse ecossistema é vasto e inclui vários componentes que trabalham em conjunto para facilitar a organização, promoção e prática esportiva em todos os níveis. No centro do ecossistema, encontram-se os atletas, que competem em diversas modalidades esportivas. A esse respeito, é fundamental que os dirigentes que ocupam os cargos de comando do esporte entendam os processos de construção envolvidos, que vai desde a iniciação esportiva, as categorias de desenvolvimento esportivo até o alto rendimento, que competem nos mais altos níveis. Em uma segunda camada dimensional, os relacionamentos extrapolam os limites do país, indo ao encontro de um macrossistema latinoamericano, ampliando sobremaneira o potencial de ação da gestão do conhecimento. Esse termo em questão não é um conceito ou termo amplamente reconhecido ou pensado no campo esportivo. Além disso, pode referir-se a um plano mais amplo, abrangendo os sistemas socioeconômicos político, cultural, histórico, geográfico e suas interações entre si, oferecendo à esfera esportiva ainda mais relevância, se for prospectada a complexidade dos negócios envolvidos.

# ELEMENTOS DE SUPORTE PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA DINÂMICA

## 4.1 INTRODUÇÃO

No dinâmico mundo do esporte, a gestão efetiva e o desenvolvimento de organizações esportivas bem-sucedidas são fundamentais para alcançar a excelência e o sucesso duradouro. À medida que se mergulha na complexidade desse cenário, pode-se sentir a importância de compreender os elementos essenciais da cultura organizacional nesse ambiente baseado em nós de conhecimento.

De acordo com Jarrahi e Kangavari (2012), as rotas dos fluxos escolhidas pelo sistema, são adequadas para as transferências dos conhecimentos, visando à qualificação do conhecimento fluente, assumindo um clima de confiança que os “nós” adotam entre si. Segundo esses autores, por mais relevante que seja o conhecimento, se este não for fornecido oportunamente, não terá um aproveitamento efetivo e desejado. No tocante à atividade da criação de novos saberes, Nery (2017) constatou a importância da geração de valores organizacionais como vantagens competitivas. Esse fato em questão promove direcionamentos múltiplos em relação ao conhecimento, via conexões entre os agentes responsáveis pelo desenvolvimento de inteligência coletiva, através da capacitação dos recursos humanos. Importa ressaltar que esses sujeitos organizacionais se orientam pela adoção do fluxo de informações e conhecimentos como fatores para promoção de um ambiente esportivo dinâmico e inovativo. Em consequência, Nery (2017) concluiu que os fluxos circulantes entre os nós de conhecimentos (emissão e recepção) propiciam o deslocamento das informações e conhecimentos com maior velocidade, devido à redução do tempo e do espaço.

Este capítulo visa explorar, em termos aprofundados, temas interconectados, oferecendo uma visão abrangente e prática para profissionais, pesquisadores e entusiastas do esporte que buscam compreender e otimizar o desempenho das organizações esportivas.

De acordo com Paula e Lima (2022), antes de uma imersão nas questões organizacionais, torna-se relevante uma abordagem etimológica sobre cultura. Essas pesquisadoras trazem à tona uma definição originada do Latim deste termo (*culturae*), que perpassa pelo significado de uma ação de tratar, cultivar (a mente e os conhecimentos). Ao longo do tempo, realizou-se uma correspondência entre as prevenções na construção e tratamento do plantio, através do desenvolvimento das capacidades intelectuais e educacionais das pessoas.

O estudo da cultura organizacional e sua influência nas organizações esportivas analisa como artefatos, crenças e valores, suposições básicas e o clima organizacional

(Schein, 1988) podem moldar o comportamento dos sujeitos no ambiente de trabalho. Nessa linha de raciocínio, Nery (2017) complementa que esses elementos da cultura organizacional tem peso nas tomadas de decisão e impacto no desempenho geral da organização esportiva. Esse autor leva a crer que a exploração de estratégias para desenvolver e sustentar uma cultura saudável, que promova a excelência, a inovação e a adaptação às mudanças do ambiente esportivo, são fatores primordiais para o sucesso de uma organização. Esse fato em questão se coaduna na afirmação de Takeuchi e Nonaka (2008), os quais revelam que o Ba, é um fator determinante na adoção de sistemas organizacionais que se destinam à gestão do conhecimento, e que deve ser estimulado, energizado, no sentido de fomentar a produção do conhecimento.

Em relação ao Ba, é considerado por Sousa, Costa e Aparício (2017) como um ambiente de confiança e propício à partilha de conhecimentos. Deve-se enfatizar que, através da auto-organização do ambiente comunicacional, promovido por uma cultura que favoreça sua própria interação, que proporcione seu direcionamento, interesse coletivo ou missão, pode surgir de maneira espontânea, ou não. A esse respeito, os autores em questão concluíram que esse ambiente, gerador de conhecimentos, pode ser considerado uma dimensão, o qual pode ser refletido na cultura organizacional, na influência social e na infraestrutura tecnológica.

De acordo com Silva e Las Casas (2019), uma visão orientada das dimensões esportivas devidamente estruturadas, provoca nos dirigentes esportivos a busca pelo entendimento de como realizar o planejamento, a implementação e o monitoramento do ecossistema esportivo brasileiro voltado para uma cadeia de valor. Esses sujeitos organizacionais, que ocupam os cargos de comando do esporte, necessitam fazer uma abordagem acerca das perspectivas dos agentes parceiros, alinhadas às suas expectativas, voltadas para a aquisição de benefícios, advindas das trocas e relacionamentos entre as organizações esportivas. Para os referidos autores, isso só poderá acontecer quando se tem amplo conhecimento dos pontos de interações identificados, voltados para uma efetiva e relevante forma de desenvolver fluxos de conhecimentos, criação de recursos e vínculos necessários, formados pelos atores do processo. Neste sentido, Silva e Las Casas (2019) complementam sobre a necessidade de sinergia entre os sujeitos envolvidos na produção. Enfatiza-se, ainda, ser indispensável alinhar esse sistema de atividades gerenciadas pelos dirigentes, voltados à criação de novas perspectivas de relacionamentos e troca de informações (questões técnicas, econômicas etc.) compartilhadas. Para tal, é fundamental um envolvimento para a geração de uma relação de confiança e lealdade entre as partes.

## 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE

### 4.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura evidenciado por Tylor (1871, p. 19), traz em sua essência os seguintes elementos “[...] o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. A afirmação do autor em questão é complementada por Schein (1981, 1984, 1985, 2009), o qual abordou a subjetividade advinda de situações corporativas e sociais, influentes e aceitas. Enfatizou, ainda (2009, p. 11), que “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”, cuja força deste fenômeno depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais transferidas entre os sujeitos.

A partir dessa base conceitual, o presente capítulo direciona as atenções em relação ao entendimento do tema cultura organizacional. Nesse sentido, Fukunaga (2022) destaca a existência de diferentes perspectivas: 1) a concordância de que há uma interpretação em relação ao comportamento dos sujeitos na instituição; 2) cada entidade possui uma cultura, única e singular, que rege as ações condutoras dos processos específicos de cada uma delas. Essa abordagem do autor vai ao encontro do conceito de cultura organizacional de Santos (2000, p. 38), que descreve:

Cultura organizacional também é definida como os valores e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.

Em termos contextuais, Schein (1988) analisou a cultura organizacional categorizando-a em três níveis, conforme a Figura 4.1. Observa-se que esta classificação corresponde à essência da mesma e apresenta-se graduada da mais superficial até a mais aprofundada, a saber: 1) Artefatos; 2) Crenças e valores; 3) Suposições básicas.

O conteúdo supracitado corrobora a afirmação de Hofstede (1991), de que existem inúmeras características comportamentais relevantes dos membros de uma organização, que serão discutidas a seguir. Ainda nesse sentido, o autor tece considerações em que a cultura organizacional pode ser considerada uma programação mental, assumida por um grupo de pessoas, capazes de discernir grupos com características distintas.

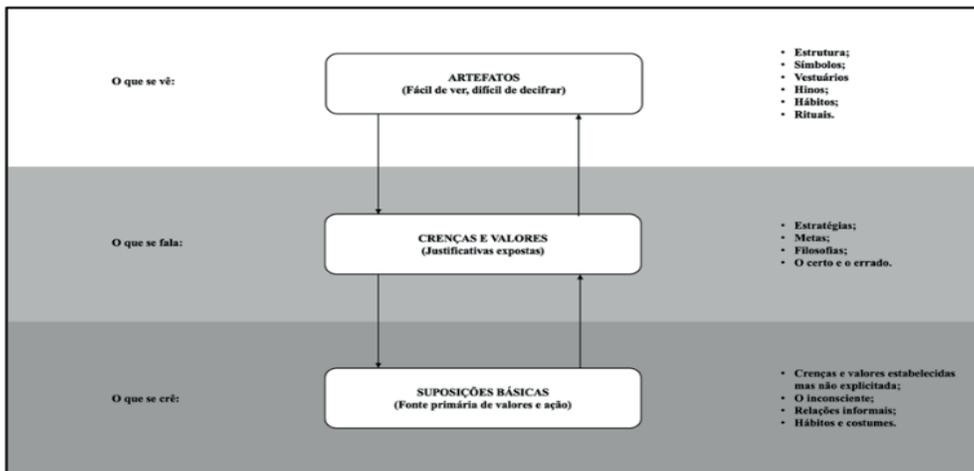


Figura 4.1 – Níveis de cultura e sua interação.

Fonte: Adaptado de Schein (1988).

As pesquisas de Schein (1981, 1984, 1985, 1988, 2009) sobre a temática cultura organizacional contribuem com o desenvolvimento da área e vêm sendo consideradas referências, influenciando outros estudiosos, entre eles Fukunaga (2022), o qual relaciona esta imagem da Figura 4.1 a um Iceberg. Para esse autor, a parte visível representa o nível artefato, e nas camadas abaixo da linha da água encontram-se o segundo (crenças e valores) e terceiro (suposições básicas) níveis de análise.

## 4.2.2 ARTEFATOS

Este nível inclui todos os fenômenos que os sujeitos organizacionais veem, ouvem e sentem. Para melhor compreensão em relação aos artefatos, pode-se fazer uma correlação deste nível de cultura com o contexto esportivo. Exemplificando: arquitetura das instalações esportivas (iniciação e treinamento); os termos característicos utilizados na comunicação; as tecnologias (filmadoras para análise biomecânica, coletor sanguíneo para análise de lactato etc.); os produtos (medalhas, troféus, equipamentos esportivos para iniciação, treinamentos e competições); VAR, tecnologia adotada para colaborar na arbitragem. Também correlacionados: suas criações artísticas, estilo incorporado no vestuário (uniformes de treinos e competições, vestimentas específicas das modalidades: Quimono no judô, sungas e maiôs na natação, camisa, calção, chuteira e meião no futebol etc.); mitos e histórias sobre a organização; manifestações emocionais (torcidas, comportamentos pré e pós competição, concentração nos treinamentos etc.); listas explícitas de valores, rituais e cerimônias, entre outros.

Para além das questões supracitadas, Schein (1988) aborda o clima identificado no ambiente de um grupo, considerado um artefato cultural dos mais enraizados,

exemplificado nos comportamentos observáveis das pessoas envolvidas. Nessa linha de raciocínio, pode-se destacar os processos organizacionais: 1) esportivos – estruturação dos estágios elaborados da iniciação; organização das atividades das faixas etárias nas categorias em desenvolvimento; processos envolvendo os treinamentos e competições em alto rendimento; 2) gerencial – atividades administrativas, elementos estruturais: patentes, descrições formais de como a organização funciona e gráficos e diagramas gerenciais e esportivos). Ainda em relação a essa camada ora em análise, importa destacar ser fácil sua observação, porém difícil de decifrar ou interpretar, ou seja, os sujeitos conseguem descrever o que se vê ou se sente, porém encontram muita dificuldade na reconstrução dos significados em determinados grupos.

### 4.2.3 CRENÇAS E VALORES

Abaixo da linha d'água, Fukunaga (2022) aponta o segundo nível, denominado crenças e valores, que representam as normas, regras e princípios, cujas ações são notadas nos artefatos. A partir das considerações apresentadas por Schein (1988), essa camada é fundamentada pelos conhecimentos por meio de experiências vivenciadas socialmente, norteando as futuras ações (Alavi; Kayworth; Leidner, 2005; De Long; Fahey, 2000; Quinn; Cameron, 1983; Santos, 1998; 2000). Ainda em relação a esse nível de consciência, esses autores fazem referência ao fato de que grupos específicos podem externar as crenças e os valores de indivíduos, seu sentido do que deve ser, que é diferente do que é e, muitas vezes, em um elevado grau de abstração. Para caracterizar as questões aqui mencionadas nessa fase, Saeki (1994) menciona as filosofias hierárquicas do Judô, a saber: 1) relação verificada de submissão professor-aluno; 2) hierarquia contínua: professor e aluno; aluno mais graduado; e o menos graduado; 3) autoridade: fundador, herdeiro ou mais graduado, com poder e controle geral da organização; e 4) relação pseudo-conexão: relacionamento familiar entre professor-aluno ou de membros de um mesmo local de prática.

Ainda nesse contexto, os achados de Mazzei e Nassif (2013) corroboram as reflexões até aqui realizadas, a partir dos relatos feitos pelos trabalhadores da federação estadual de Judô do Rio de Janeiro. Esses autores mencionam as tradições históricas, criadas pelo fundador da modalidade (Jigoro Kano), caracterizada pelo sistema de instrução física, intelectual e moral, estrutura, hierarquia, costumes e tradições. Os sujeitos entrevistados apontaram os valores percebidos sob duas perspectivas: 1) valores individuais, os quais carregam simbolismos, os rituais e regras próprias, identificados em relação ao trabalho realizado na entidade. 2) a união, cujo valor é considerado pelos mesmos como necessária para o desenvolvimento das atividades laborais, através da ajuda coletiva, realizada de forma voluntária e que abrange todo ambiente da organização. Este sentimento motivou a construção de uma estrutura para atuação de um corpo técnico administrativo voltado para suprir ações de responsabilidade da federação.

#### 4.2.4 SUPOSIÇÕES BÁSICAS

De acordo com Schein (1988), este nível conduz o grupo a compreender, pensar e identificar os acontecimentos que ocorrem no ambiente, o qual estão inseridos. As suposições básicas são caracterizadas a partir dos contextos da vida que formam a cultura, seja de maneira explícita, quanto implícita (comportamentos, percepções, reflexões e sensações, geralmente não discutidas e, portanto, difíceis de mudar). Além disso, verificam-se mecanismos de defesas cognitivos e psicológicos, individual ou coletivo, subtendidas na condução da compreensão coletiva, pensamentos e na identificação das coisas imutáveis e são transferidas como um processo de ações contínuas (Alavi; Kayworth; Leidner, 2005; De Long; Fahey, 2000; Santos, 1998; 2000). É mister enfatizar que a aceitação consensual ocorre a partir de implementações das crenças e valores, potencializando a cultura com o compartilhamento das suposições. No esporte e na gestão do esporte, as considerações apresentadas podem ser verificadas nos dados coletados por Mazzei e Nassif (2013), particularizadas com a hierarquia contínua e disciplina (submissão) identificadas entre os sujeitos organizacionais, em que parte dos entrevistados não eram praticantes de judô, mas que tinham internalizados esta cultura.

#### 4.2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Em relação às culturas empresariais, Schein (1988) faz referência que são dos líderes a função de criá-las, conduzir e intervir, sempre que necessária. Diante das considerações do autor, Fukunaga (2022) dá ênfase que termos, como comportamentos, normas, valores, filosofia, regras e ambiente (aonde pode-se identificar o clima organizacional, atribuído às formas de relacionamento entre os membros internos e externos da organização), são elementos que norteiam a gestão da cultura organizacional.

De acordo com Alves (2000), o clima organizacional no segmento esportivo não era tratado com a devida atenção. Ocorre, porém, que esse cenário vem se modificando com algumas publicações acerca do tema em questão (Cabistani, 2016; Miyazaki; Hanashiro; Ipiranga, 2018; Paula; Lima, 2022; Reis, 2022 Sodré, 2017). O mesmo corresponde à percepção que os sujeitos (trabalhadores/atletas) possuem em relação a uma atmosfera que envolve a realidade objetiva de uma organização/equipe. Assim, essa socialização que esses atores vivem e sentem neste ambiente constitui o clima organizacional. Alves (2000) complementa que o bom nível comunicacional, respeito, aceitação e encorajamento mútuos, sentimentos de pertencimento, clima amigável, aliados a um sentimento geral de satisfação, são fatores que promovem um ambiente, cujo clima organizacional favorece a produtividade e bom desempenho.

Em seus estudos sobre processos sociais, Lewin, Lippitt e White (1939) constataram que o comportamento do indivíduo no grupo depende da atmosfera ou clima social em que está imerso. A esse respeito, Schein (1988) menciona que a cultura organizacional é a

essência das instituições, explicada a partir dos valores e comportamentos, sua produção e criação de climas organizacionais dinâmicos e criativos, cujas manifestações são derivadas de sua essência.

A pesquisa de Chiang (2007) afirma a existência de dois tipos de clima: psicológico (estudado em nível individual) e organizacional. Neste último, Vega, Partido e Rivera (2012) identificaram a natureza das percepções que os sujeitos têm de suas próprias experiências dentro do ambiente de trabalho, considerados fenômenos multidimensionais. Esse fato perpassa pela pesquisa de Rodríguez Salvá et al. (2010), os quais afirmaram ser um diagnóstico à compreensão dos sujeitos que fornecem informações relevantes sobre o potencial de produtividade. Considera-se relevante, pois as atuações de cada membro podem ser afetadas por fatores internos e externos à organização e, conseqüentemente, sua capacidade para atingir os objetivos traçados.

#### **4.2.6 GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESPORTIVO**

Uma organização esportiva necessita elaborar e estabelecer um planejamento que ofereça um conteúdo integral, voltado para a formação de atletas, perpassando por um plano temporal que vai da iniciação ao alto rendimento (Nery, 2017). Partindo-se dessa linha de raciocínio, esse autor considera que a trajetória de um atleta leva anos a fio de intensas atividades realizadas, visando a conquista de resultados expressivos em nível internacional. Entretanto, não bastam apenas o esforço físico, mas também componentes relevantes como os fatores psicológicos, sociais, educacionais, emocionais, entre outras questões, advindas das contribuições de diversas ciências do esporte.

No Capítulo 1 da presente obra, foram apresentadas lacunas na gestão do esporte brasileiro. Em tese, identifica-se a necessidade de mudanças no campo gerencial ora em vigência no país, a partir da transformação de uma cultura organizacional específica para este contexto em questão. Para tal, toma-se por base, os valores universais condutores do Olimpismo, idealizados por Pierre de Coubertin, a saber: amizade, respeito e excelência (Abreu; Müller, 2015). É mister enfatizar que esses termos conjugam a proposta de formação moral para crianças e adolescentes, os quais formam o vetor de desenvolvimento humano, idealizado para a sociedade. Esse responsável pelos Jogos Olímpicos Modernos, propagava valores como união, cooperação, fraternidade, inclusão social e compreensão mútua. Esses termos contribuem para fortalecer a divulgação de um novo espírito entre os países.

Deve-se atentar às afirmações das referências Abreu e Müller (2015), os quais evocam a “Carta Olímpica” que destaca a necessidade da adoção de padrões comportamentais esperados de gestão, principalmente nas relações institucionais. Ainda sobre esse documento oficial destacado pelos autores, o Comitê Olímpico Internacional (COI), explicita outros valores, a saber: 1) dignidade humana; 2) paz; 3) esporte integrado

à cultura e à educação; 4) não discriminação sob qualquer forma; 5) esporte como direitos humanos; 6) educação multicultural e intelectual por meio do esporte; e 7) esporte para todos.

No sentido de suportar a gestão da cultura organizacional em uma instituição esportiva, importa citar Melo Neto (2006), o qual enfatizou relevantes transformações ocorridas ao longo dos anos. Segundo esse autor, há tempos o esporte vem se caracterizando como uma cadeia de negócios. Esse fato em questão, contribui para potencializar o desenvolvimento e crescimento de diversas atividades relacionadas direta e indiretamente com os parceiros institucionais ligados ao segmento esportivo em geral. Consta-se, assim, a importância dos valores que norteiam a boa formação de crianças e jovens no esporte como diferencial de mercado. Isso direciona a utilização de boas práticas e ferramentas para promoção do conhecimento na organização, fundamental para criação de um ambiente inovativo (Nonaka; Takeuchi, 1995) que promova uma gestão do esporte mais qualificada no Brasil.

Entretanto, Nery (2017) apresentou considerações sobre o desconhecimento de grande parte das instituições esportivas, que estão aquém do potencial mercadológico as quais se encontram. A esse respeito, Melo Neto (2006) considerava fundamental a valorização de suas marcas, tendo em vista o fenômeno esporte agregar valores como saúde, energia, vigor, garra, determinação, que propiciam maior credibilidade junto à sociedade e possíveis sujeitos institucionais. Essas características são atreladas às imagens de atletas considerados ídolos, vistos como bons exemplos para crianças e jovens, ainda em fase de formação, os quais buscam se espelhar nessas referências, como forma de orientação para suas trajetórias, visando as conquistas importantes do esporte, considerado uma importante ferramenta de inclusão social (Murad, 2007).

#### **4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ESPORTE E NA GESTÃO DO ESPORTE**

A pesquisa de Nery (2017), validada por especialistas do campo da inovação, propôs um novo modelo organizacional para o esporte brasileiro, suportado pela gestão do conhecimento, cuja fundamentação teórica oferece respaldo na implementação desta disciplina nas entidades esportivas. Dessa forma, busca-se promover maior controle qualitativo no que tange à complexa relação social existente entre os sujeitos, tanto em nível intraorganizacional, quanto interorganizacional. A esse respeito, Valentim (2010) afirmou que as atenções sobre a gestão da cultura organizacional perpassam pelas contínuas formas de capacitação dos sujeitos. Essas demandas, internas e externas, resultam em constantes mudanças, configurando-se um ambiente dinâmico. Verifica-se, assim, a relevância das formas de gerenciamento relacionadas às associações com os agentes envolvidos no ambiente esportivo.

Entretanto, a produção acadêmica sobre a cultura organizacional e a relevância que esta significa para configurar um modelo de entidade esportiva atualizada, são questões apontadas por Nová (2015). Essa autora dá ênfase ao fato de que a implementação da gestão do conhecimento só será possível a partir do compromisso entre os sujeitos envolvidos. Esse processo de transformação comportamental, assumido por todos os membros, representa um conjunto de características tangíveis e intangíveis na efetividade das ações realizadas. Outra questão enfatizada, são as experiências advindas das trocas comunicacionais, as quais contribuem para o ensino e aprendizagem contínuos (Bidel; Sonori; Vatankhah, 2014). Essas conexões, envolvendo profissionais de diferentes áreas, estimulam emissores e receptores com conseqüente geração de conteúdos específicos, os quais contribuem para as melhores tomadas de decisões pelos gestores (Carvalho, 2006). Para Bidel, Sonori e Vatankhah (2014) esse ambiente, ora em análise, promove a cultura do conhecimento, através da adoção de fluxos de conhecimentos. Nesse cenário, a socialização, um dos quadrantes que compõem o modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 1995), é caracterizada através da interação entre as pessoas, fundamental para o desenvolvimento da inteligência coletiva e justifica a importância desta temática em estudo e ainda será discutida mais adiante neste capítulo.

Ao longo dos anos, foram investidos esforços em busca da compreensão para o melhor modelo de gestão em uma entidade esportiva. Do ponto de vista da efetividade, os resultados da pesquisa de Nery (2017) identificaram que a gestão da cultura organizacional deve ter como foco cultivar uma política para trocas de informações e conhecimentos, nos ambientes interno e externo. Além disso, deve-se prospectar ações elaboradas para serem desenvolvidas dentro de um planejamento em longo prazo. Dentro desse processo temporal, verifica-se, nas referências Davenport e Prusak (1998), Gold, Segars e Malhotra (2001), Janz e Prasarnphanic (2003) e Leidner e Kayworth (2006), abordagens focadas no desenvolvimento motivacional e conscientização dos sujeitos.

Na prática, exemplifica-se com a organização dos Jogos Olímpicos de Atlanta em 1996 e Nagano em 1998, que foi investigada por Halbwirth e Toohey (2001). Os autores identificaram relevância quando os executivos do Comitê Olímpico Internacional (COI) incentivaram a construção da cultura organizacional que serviu como um laboratório voltado para dar fundamentação no processo de compartilhamento das informações e conhecimentos entre os responsáveis das respectivas edições. Essa ação promoveu um ambiente que ofereceu suporte de consulta para futuras ações estratégicas, entre elas, a adoção da obrigatoriedade de implementação da gestão do conhecimento na transição das cidades sedes, que será apresentada adiante.

Cabe resgatar do Capítulo 3, a orientação sobre os tipos de cultura (Cameron, 2008): Clã, Inovativa, Hierárquica e Racional. A gestão do conhecimento consegue se desenvolver em todas as tipologias de cultura organizacional. Entretanto, encontra dificuldade de se desenvolver quando a cultura adotada se apresenta com mais de 50% de maneira hierarquizada.

#### 4.4 BA: ESPAÇO ONDE OCORRE O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS

A aplicação da gestão do conhecimento se constitui como um fator relevante, voltado para desenvolvimento organizacional e consequente criação de dinâmicas competitivas no mercado onde está inserida (Sousa; Costa; Aparício, 2017). Entretanto, para que haja conhecimento, torna-se fundamental os processos para a criação do conhecimento, discutidos no Capítulo 2 da presente obra, denominado de modelo SECI por Nonaka e Takeuchi (1995). Para que haja a concretização dessa construção de novos saberes, há a necessidade de um lugar específico. De acordo com Ichijo (2008), Ishikura (2008), Nonaka e Toyama (2008), esse espaço ora em discussão, pode ser concretizado de maneira física, virtual ou existencial. Importa citar as referências Takeuchi e Nonaka (2008), os quais enfatizaram que a institucionalização e promoção do conhecimento, pode ser entendida como o ponto de partida para a construção de um ambiente inovativo. Assim, deve-se considerar como fator primordial a existência desse ambiente já que, para Nonaka e Toyama (2008), o conhecimento não existe apenas na cognição dos sujeitos organizacionais, mas também ocorre a circulação deste no tempo, no espaço e no relacionamento com os outros.

Entende-se que o incremento da comunicação dialógica, na gestão do esporte, requer dirigentes com elevado nível de capacitação para emissão e recepção nas trocas informacionais e geração de conhecimentos (Jorge; Valentim, 2016). Esse fato vai ao encontro do que foi observado nos processos de transição entre as cidades sedes (de Vancouver – 2010, para Sochi – 2014) para a realização dos Jogos Olímpicos, no que se refere ao processo comunicacional. Nesse ínterim, Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p. 96) afirmaram que o potencial de aproveitamento do receptor, no processo de filtragem das informações, origina-se quando o mesmo “acrescenta algum valor ao estado anterior, estabelecendo sentido e modificando atitudes”. Recorre-se às afirmações de Jorge e Valentim (2016, p. 155), os quais ressaltaram sobre um elevado volume de informações informais circulantes no ambiente externo do trabalho. Esses autores enfatizaram que isso ocorre via fluxos informais e, via de regra, podem se transformar em informações formais a partir das interações ocorridas entre os sujeitos organizacionais, os quais são capazes de transformá-las em conhecimento. Entende-se que, em consequência a esses fatos, com essas demandas criadas pelos sujeitos, ocorre um ciclo produtivo a partir das informações originadas de diferentes fontes e ambientes, que podem se inter-relacionar, transformando-se em novos dados, informações, fatores determinantes para a geração de novos saberes. A Figura 4.2 apresenta um arquétipo desse ambiente.

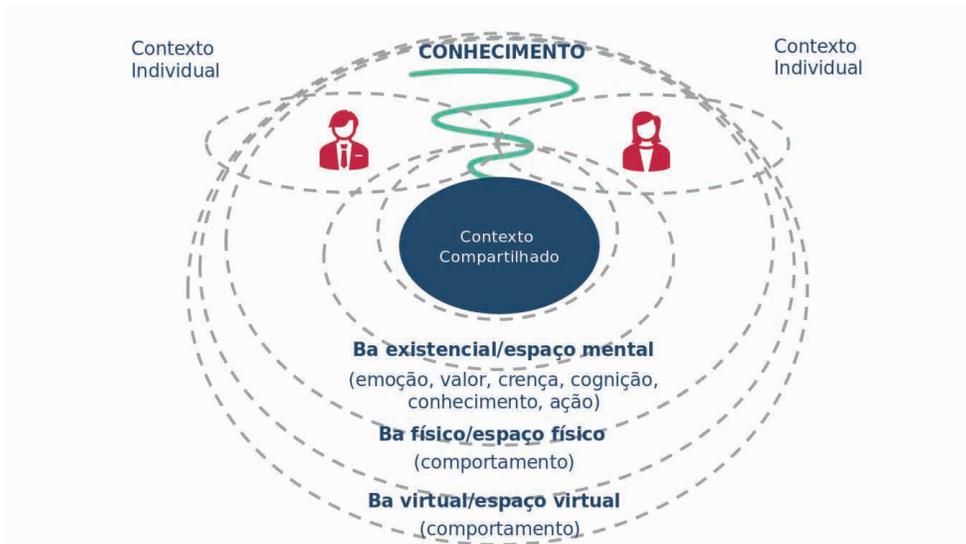


Figura 4.2 – Ba: ambiente promotor para troca de informações e geração de novos conhecimentos.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995).

Essa construção de novos conhecimentos amplia a capacidade cognitiva do indivíduo, possibilitando-o a construir um repertório intelectual, qualificando ainda mais seu status para emitir e receptor as informações. Dessa forma, amplia-se sua lógica de raciocínio, permitindo reflexões acerca das melhores tomadas de decisões (De Sordi, 2008). Segundo Cavalcante (2013), o problema de prever mudanças requer certa acurácia para capturar informações relevantes sobre forças que impulsionam o ambiente de negócios em uma organização. No esporte, essa premissa é inerente a todo o processo organizacional e demandas, para que os gestores possam desenvolver suas atuações baseadas na inovação, experimentação e aprendizagem contínua, além da otimização de todas as áreas com preocupação estratégica (Nery, 2017). Esse fato em questão pode ser exemplificado no *Barça Innovation Hub – Futebol Club Barcelona*, cujo ambiente proporciona criar, testar ou desenvolver novas ideias e novos conhecimentos, produtos ou serviços que promovam o desenvolvimento do esporte. Nesse sentido, ter sobriedade à luz do conhecimento reforça o balizamento de uma atuação plural, digna da dimensão que esta área potencialmente comporta. Portanto, propor um modelo de conjugação que congrega diferentes dimensões permite uma análise lúcida dos aspectos da gestão, frente à plataforma do esporte.

#### 4.4.1 NÓS DE CONHECIMENTOS

Embora possa parecer um conceito abstrato, a gestão do conhecimento é fundamental para que as organizações consigam promover inovação, aperfeiçoamento de processos, expansão de negócios e vantagens competitivas. Um conceito central nessa temática é o

chamado nós de conhecimentos. De acordo com Jarrahi e Kangavari (2012), o fluxo de conhecimento, sem um compartilhamento contextualizado, entre nós de conhecimentos, não pode ocorrer. Trata-se de uma analogia com o sistema nervoso central humano, em que cada nó (indivíduo) é uma unidade fundamental de processamento e transmissão de informações. Nas organizações, os nós de conhecimentos são representados por indivíduos, equipes, processos, sistemas e tecnologias, responsáveis pela aquisição, geração, compartilhamentos, aplicação, utilização e reutilização dos conhecimentos. Ainda de acordo com os autores, um novo conceito complexo na gestão do conhecimento é a análise, concepção e implementação de sistemas de gestão do fluxo de conhecimento. Entende-se que um dos grandes desafios é a exploração dos fluxos de conhecimentos nos sistemas, da fonte para o destinatário, assim como controlar estes fluxos para melhorias de qualidades relativas às necessidades dos usuários como possível.

De acordo com Jarrahi e Kangavari (2012), a gestão dos nós de conhecimentos é fundamental para o sucesso da gestão do conhecimento como um todo. Isso se faz através das estratégias de gestão do conhecimento, já abordadas no Capítulo 3, em relação ao modelo de referência da Saito e Fukunaga (2020), que visam identificar e fortalecer os nós mais importantes, promover a geração de conhecimento e inovação, incentivar o compartilhamento de informações e experiências, capacitar e motivar colaboradores e adaptar-se constantemente às mudanças do ambiente competitivo.

Um exemplo de como a gestão do conhecimento pode ser aplicada na prática é a implantação de programas de treinamento e desenvolvimento que visem capacitar os colaboradores em habilidades e conhecimentos relevantes para a organização (Choo, 2003). Além disso, é importante incentivá-los a compartilhar suas experiências e conhecimentos entre si, seja através de fóruns, grupos de discussão, Workshop, comunidades de práticas ou outras ferramentas que possam promover as trocas de conhecimentos, que serão abordadas mais adiante neste livro. O entendimento da complexidade desse modelo de gestão envolve a criação e o fluxo de conhecimentos circulantes. A esse respeito, Jarrahi e Kangavari (2012) afirmam que a efetividade organizacional é baseada no período temporal, necessário entre a requisição do conhecimento por um nó de conhecimento (emissor), perpassando pelo processo de identificação até a sua chegada a outro nó de conhecimento (canal receptor). Nesse sentido, esses autores enfatizaram a existência de um tempo que vai da requisição de um conhecimento solicitado por um nó de conhecimento, sua identificação e a entrega ao agente receptor. As velocidades ocorridas nas transformações intensificam as necessárias priorizações pelas buscas contínuas de informação e conhecimento, promovendo a diferenciação num mercado cada vez mais competitivo. Observa-se, assim, aceitação do modelo sugerido para qualificar o nível de performance dos profissionais envolvidos no processo.

Outra forma de promover a gestão do conhecimento na organização é através da criação de um ambiente colaborativo, onde os colaboradores se sintam à vontade para

compartilhar ideias e opiniões (Saito e Fukunaga, 2020). Nesse ambiente, a hierarquia é menos rígida e as equipes são incentivadas a trabalhar conjuntamente nas soluções dos problemas de formas criativas e inovadoras. Na Figura 4.3 é apresentado um esboço desse ambiente favorável ao processo colaborativo nas trocas de informações com consequente geração de novos conhecimentos, envolvendo áreas específicas, fundamentais no ambiente do esporte e da gestão do esporte (Nery, 2017). Em suma, a gestão do conhecimento é uma abordagem que pode ajudar as organizações a melhorarem sua efetividade, aumentar a lucratividade, promoverem a inovação, competitividade e sustentabilidade. Ao implementar estratégias de gestão dos nós de conhecimentos e incentivar a colaboração e compartilhamento de informações, as organizações maximizam o aproveitamento do conhecimento coletivo, dando um passo à frente em relação aos seus concorrentes (Bidel; Sonori; Vatankhah, 2014).



Figura 4.3 – Modelo proposto de gestão do esporte.

Fonte: Sarmiento, (2010).

Na Figura 4.3, Sarmiento (2010) apresentou o esboço de um modelo proposto para o ambiente da gestão do esporte, identificando áreas específicas para o desenvolvimento das organizações esportivas. Na imagem, cada nó é uma área que representa uma intensa produção de conhecimentos específicos. Ainda nessa análise, esse formato não hierárquico e colaborativo, se apresenta como um ambiente facilitador para efetivas trocas de conhecimentos, cujo objetivo é promover a produção e circulação de informações e conhecimentos. Deve-se considerar a participação, comprometimento e um alto nível da organização. Dessa maneira, volta-se ao Capítulo 2 da presente obra. Foi apresentada

a espiral do conhecimento, conhecida como modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 1995), composta por quatro quadrantes, a saber: Socialização (Tácito para Tácito); Externalização (Tácito para Explícito); Combinação (Explícito para Explícito) e Internalização (Explícito para Tácito), exemplificado em termos práticos na Figura 4.4. Desses compartimentos, é na Socialização que essa troca comunicacional caracteriza o ambiente encontrado (e desejado) nas organizações (Choo; Alvarenga Neto, 2010). Entende-se que, em especial, o campo do esporte é regido por um ambiente competitivo, repleto de emoção, no qual a socialização torna as relações ainda mais efusivas.

Ocorre, porém, que esse fato não vem sendo muito explorado na literatura do esporte e da gestão do esporte no Brasil. Primeiro, porque observa-se uma reduzida participação de profissionais das ciências do esporte atuando conjuntamente com os profissionais da Educação Física na iniciação esportiva (Lobo; Nery, 2021; Nery; Telles; Teixeira, 2021; Silva; Nery, 2021). A mesma percepção é válida para as categorias de desenvolvimento esportivo, na grande maioria dos clubes do país. Segundo, verifica-se reduzida produção acadêmica em relação a uma atuação coletiva, na qual esses profissionais possam se interagir de forma interdisciplinar, oferecendo diferentes olhares para um mesmo fenômeno, cuja troca de informações e conhecimentos possam subsidiar as melhores tomadas de decisões (Nery, 2017; Nery; Telles; Teixeira, 2021).

Entende-se que a aquisição de conhecimentos específicos para atuar nessa complexidade organizacional com qualidade, deve ser pré-requisito para evolução esportiva no Brasil. Desconsiderar os fatores ora em discussão pode significar a geração de baixa performance nos resultados esperados. Isso porque, para Choo e Alvarenga Neto (2010), cada ciclo completo na criação do conhecimento serve como base para novos ciclos. No campo do esporte, isso é fundamental, levando-se em consideração que os planejamentos esportivos em busca de resultados expressivos também são realizados em ciclos (curto, médio e longo prazo). No alto rendimento, por exemplo, um ciclo olímpico necessita ser elaborado para um período mínimo de quatro anos, cabendo aos gestores oferecerem suporte gerencial para o cumprimento de cada fase do processo (Nery, 2017).

Nessa linha de raciocínio, é mister destacar os achados da pesquisa de Choo e Alvarenga Neto (2010), os quais enfatizaram que o Ba fornece a energia necessária nesse ambiente propício, a partir de interpretações das informações circulantes, que ganham significados para a geração de conhecimentos. Além disso, a socialização é realizada por pessoas que compartilham emoções, experiências, modelos mentais, dedicação, amor, confiança, compromisso, termos que se conjugam com os valores do esporte e, portanto, que conduzem a gestão da cultura organizacional que deve vigorar nas instituições esportivas. Jorge e Valentim (2016) entendem que, para as entidades obterem pleno aproveitamento dos elementos que trafegam nos fluxos formais e informais, são imprescindíveis a adoção de uma cultura organizacional que valorize a informação, e o conhecimento.

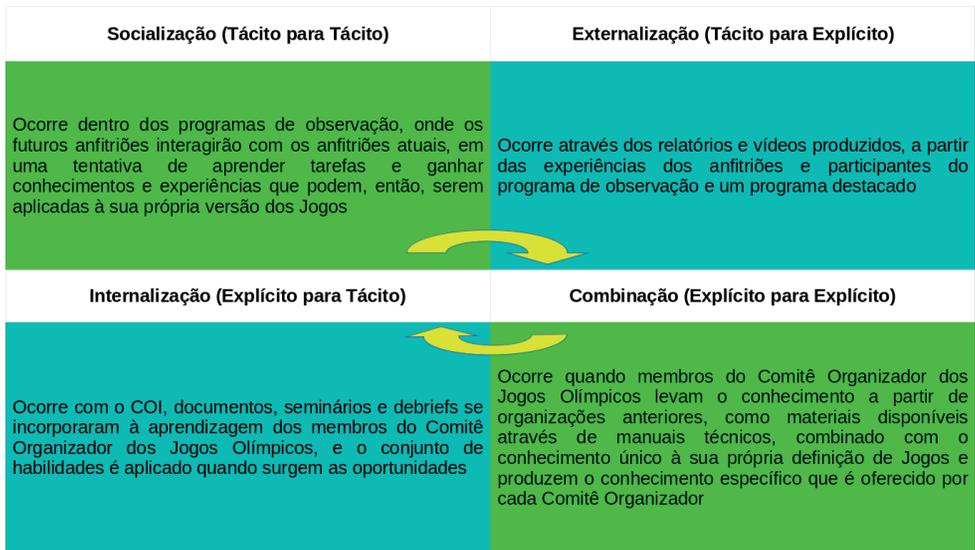


Figura 4.4 – Modelo SECI na prática.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995). Adaptado pelos autores.

Em adição, Choo e Alvarenga Neto (2010) dão grande relevância ao papel da moderação (e do moderador) nesse ambiente inovativo, entendido pelos autores como papel necessário para o desenvolvimento das condições e contextos facilitadores, como: autonomia para editar conteúdos das postagens, comentários e textos; motivar e conduzir debates; gerenciar os encontros e atividades; adicionar ou excluir membros participantes; orientar as linhas de raciocínios dos temas debatidos; manter a efetividade de cada processo realizado e todas as ações necessárias para manter um alto nível dos encontros; valorizar as participações dos profissionais especialistas que atuam neste contexto. Choo e Alvarenga Neto (2010) afirmaram ser fundamental para a geração, a utilização e transferência dos conhecimentos, voltados para responderem aos objetivos das organizações.

#### 4.5 ECOSISTEMA ESPORTIVO

Pode-se entender ecossistema de diversas maneiras (Moore, 1996). Por exemplo, esse autor afirmou que ecossistema de negócios seria uma comunidade econômica, construída a partir de diversas organizações e indivíduos que se interagem para a produção de bens e serviços de valor, favorecendo os envolvidos neste ambiente de coletividade.

A partir dessa definição, verifica-se que esse contexto se aproxima com a abordagem de cadeia produtiva, termo que se refere a toda gama de atividades envolvidas em um ciclo de vida do produto, partindo-se da concepção, produção, transporte, distribuição, comercialização, consumo e descarte (Appelbaum; Gereffi, 1994). Sistemáticamente, são atividades realizadas com a coparticipação de várias empresas, em fases distintas

de estágio, cada qual com seu nível de responsabilidade (Bronzeri, 2009; Figueiredo, 2013). A partir desse termo, surgiram outros, tais como cadeia produtiva global (Gereffi; Korzeniewicz, 1993), cuja particularidade é enfatizada pelo desempenho de diversas redes econômicas. (Gereffi, 1996). Já a cadeia de valor faz referência à fase de entrada das matérias-primas até a saída do produto final e, para cada etapa do processo de produção, um valor é inserido (Kahan; Testa, 2008) e serão mais discutidos no Capítulo 5. Esses autores em questão afirmam acerca da ingerência dada ao valor, na trajetória pelos sujeitos envolvidos, tais como agências governamentais e entidades sem fins lucrativos, contribuindo na definição das particularidades em relação aos custos e à qualidade do serviço ou produto finalizado. As questões até aqui apresentadas justificam a relevância das discussões a seguir, as quais oferecem uma base científica que possam sustentar a profissionalização da gestão do esporte no Brasil.

Considerando-se o exposto até o presente momento, na Figura 4.5 será apresentado um modelo com representação visual de um ecossistema esportivo, definido por Silva e Las Casas (2019, p. 145) como “diferentes dimensões, eixos ou segmentos que se destinam a estabelecer e desenvolver um evento esportivo à luz de vários atores esportivos e não esportivos”. De acordo com essa concepção, a diversidade de fatores referida pelos autores em questão possibilita uma transferência para o contexto do esporte, a partir da interpretação dos agentes envolvidos no cenário nacional e que serão discutidas a seguir. Ainda nessa linha de raciocínio, a partir do ecossistema esportivo vislumbra-se encontrar subsídios para diagnosticar o cenário atual e quais demandas necessitam maiores atenções, na ótica da gestão do conhecimento.

Para a concretização dos esforços empregados, que possibilitem as mudanças desejadas, torna-se necessária a capacitação dos atuais e futuros dirigentes (Nery, 2017). Configura-se, assim, um novo momento, caracterizado pela dinamicidade promovida por constantes alterações socioeconômicas que, naturalmente, ocorrem de acordo com as demandas, que requerem a devida atenção por parte de dirigentes e pesquisadores. Essas ponderações citadas vão ao encontro do estudo realizado por Butiene e Valantine (2014). De acordo com essas autoras, analisar os fatores que influenciam o sucesso esportivo, possibilita a concretização de ações transformadoras através das observações sobre as atividades organizacionais. Tal fato contribui na promoção de adaptações efetivas ao ambiente em questão, empreendendo mudanças estratégicas que encorajam as organizações a revisarem seus métodos de gestão, condizentes com a realidade tecnológica dos dias atuais. Dessa maneira, essa modernização objetivada permite as mesmas se manterem competitivas, gerando vantagens em longo prazo.

Entretanto, o principal problema das organizações esportivas brasileiras vem sendo a implementação de modernos paradigmas de gestão. As discussões realizadas no Capítulo 1 da presente obra, identificam um cenário que reduz as possibilidades da criação constante de novos e efetivos conhecimentos. Deve-se levar em consideração as afirmações de Butiene

e Valentine (2014), as quais enfatizam a abordagem de desenvolvimento contínuo com uma arquitetura organizacional propositalmente transformada. Dessa maneira, possibilita-se o desenvolvimento das dimensões intraorganizacionais e interorganizacionais, na busca pela construção de um ecossistema esportivo inteligente. Para tanto, deve-se levar em consideração, algumas características que permitem tomadas de decisões realizadas de maneira colaborativa. De acordo com as referidas autoras, os sujeitos organizacionais devem apresentar elevado grau de capacitação e serem estimulados a atuarem de maneira descentralizada. Promove-se, assim, aprendizagem coletiva e os processos integrativos na geração de conhecimentos, utilizados nas adaptações ao meio ambiente. Em termos aprofundados na literatura, consegue-se prospectar formas de organizar as atividades organizacionais, da qual emerge a cultura organizacional e se torna parte inseparável dela, causadas pelas dimensões internas significativamente alteradas (Nery, 2017).

Isso posto, deve-se ter conhecimento do potencial de ação da gestão do conhecimento e, neste sentido, o mapeamento e identificação do ambiente no qual a organização está inserida é fundamental. O Ecossistema do esporte é um ambiente complexo que envolve diversos agentes e um gerenciamento bem-sucedido requer uma compreensão profunda de como o conhecimento é compartilhado e utilizado por todos esses atores. De acordo com Silva e Las Casas (2019), esse entendimento possibilita que esses parceiros, relevantes na cadeia de valor do esporte, possam produzir qualidade gerencial, evocando a natureza emocional e cativante das performances esportivas, sintomas positivos que caracterizam o ambiente em questão.

É mister as contribuições de Silva e Las Casas (2019), os quais enfatizam a necessidade da construção de um modelo orientado para arquitetar canais que estabeleçam estreitos relacionamentos com os diversos agentes da cadeia produtiva. Deve-se atentar às afirmações de Nery (2017), de que a gestão do conhecimento na gestão do esporte é fundamental para garantir que todos possam acessar informações relevantes. Esse fato vai ao encontro de Silva e Las Casas (2019), garantindo as contribuições para o aprimoramento efetivo do ecossistema. Nery (2017) destaca que as melhores práticas de gestão do conhecimento podem ajudar a identificar novas oportunidades para inovação e desenvolvimento, agilizar processos operacionais e melhorar as tomadas de decisões, governança, planejamento estratégico e sustentabilidade da gestão do esporte.

A partir da pesquisa de Silva e Las Casas (2019), pode-se inferir alguns exemplos de como a gestão do conhecimento será utilizada no ecossistema do esporte, os quais incluem: a utilização das análises de dados coletados visando melhor compreensão do perfil da comunidade esportiva, oferecendo experiências personalizadas aos fãs; o desenvolvimento dos programas de treinamento para atletas; a implementação de tecnologias voltadas para a qualidade das transmissões dos eventos esportivos, promovendo ampla inclusão, entre outros.

Assim, objetiva-se a proposição de um modelo qualificado para a gestão do esporte baseado na gestão do conhecimento, formado por uma rede de profissionais qualificados,

estabelecendo conjunções entre as entidades esportivas. O presente capítulo entende a necessidade de um ambiente que facilite o fluxo de informações e conhecimentos gerados neste novo contexto. De acordo com Nery (2017), essas conexões possibilitam a promoção de diálogos intra e Interorganizacionais, desenvolvendo ações produtivas, baseadas em informações e conhecimentos visando as melhores tomadas de decisões pelos gestores.

#### 4.5.1 FUNDAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GC APLICADO AO CONTEXTO ESPORTIVO

Na Figura 4.5, foi apresentado um modelo elaborado do ecossistema esportivo, que será explicado em cinco fundamentos, a saber:

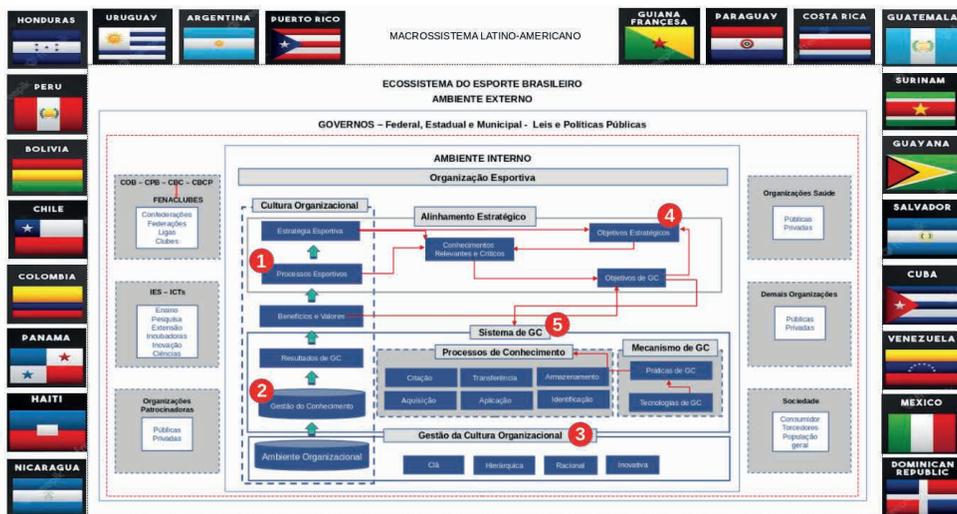


Figura 4.5 – Ecossistema Esportivo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

1. A gestão do conhecimento deve ser implementada e gerenciada para suportar os processos esportivos e de gestão. Conforme a revisão da literatura, a gestão do conhecimento não tem um fim em si mesma, ou seja, é uma atividade-meio. E, como tal, precisa contribuir para geração de valor da organização esportiva e do ecossistema do esporte. Nesse ponto, é importante destacar que processos esportivos são meios pelos quais uma organização esportiva busca alcançar seu propósito, isto é, uma melhor performance esportiva. Nota-se, também, que o retângulo tracejado separa esses dois tópicos como sendo parte da estratégia da organização esportiva. Isso significa que é necessário um alinhamento entre a estratégia de organização esportiva e a gestão do conhecimento, que, conforme a revisão da literatura, pode-se descrever como o resultado desse alinhamento a estratégia de gestão do conhecimento. Isto será tratado novamente no fundamento 4.

2. A gestão do conhecimento está inserida no ambiente organizacional esportivo, o qual contempla, entre outras variáveis, a principal barreira ou facilitador da gestão do conhecimento, a cultura organizacional. Conforme a revisão da literatura, a cultura é a principal variável para obter sucesso na gestão do conhecimento. Em outras palavras, a gestão do conhecimento, tanto na teoria quanto na prática, é dependente da cultura organizacional, o que leva o raciocínio alinhado ao próximo fundamento.

3. A gestão do conhecimento eficaz exige a gestão intencional da cultura organizacional esportiva. Conforme a revisão da literatura, embora seja comum identificar a predominância de determinado tipo cultural, os tipos culturais coexistem na organização, e em conjunto formam a cultura organizacional. Conforme Fukunaga (2022), a aplicação de equações estruturais demonstrou que diferentes atributos culturais de diferentes tipos de cultura são importantes para a gestão do conhecimento e não um determinado tipo cultural e seus atributos de forma isolada. Isso posto, os gestores do esporte podem utilizar o Modelo de Valores Concorrentes não apenas para identificar qual tipo cultural é predominante, mas também avaliar os atributos culturais e promover práticas da gestão de cultura para melhorar o desempenho dos atributos mais importantes para GC. Ainda em Fukunaga (2022), os resultados da aplicação de equações estruturais afirmam que o relacionamento entre CO e GC é positivo, ao fortalecer a CO, os indicadores de gestão do conhecimento também melhoram. Entretanto, apenas uma cultura favorável não processará a prática vital da GC de gerar resultados significativos, pois é necessário ter um sistema de GC estruturado e com estratégia clara e alinhada com a estratégia organizacional esportiva.

4. A gestão do conhecimento necessita estar alinhada com a estratégia da organização esportiva para gerar valor e contribuir com seu propósito. Conforme a revisão da literatura sobre estratégia de GC, é importante ficar clara a resposta para duas perguntas: “para que” e “por que” implementar a gestão do conhecimento. As respostas são obtidas por meio do alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional esportiva. Para tanto, os gestores do esporte precisam identificar quais são os objetivos estratégicos (para que) e quais os problemas de conhecimento estão relacionados a esses objetivos (por que). Além disso, é necessário identificar quais os conhecimentos relevantes para “entregar” o propósito, ou seja, quais os conhecimentos necessários para a performance dos processos esportivos e quais estão relacionados com os problemas de conhecimento e com os objetivos estratégicos. Conforme revisão da literatura, os conhecimentos identificados são chamados de conhecimentos relevantes e críticos, ou seja, os conhecimentos essenciais para a execução dos processos esportivos e de gestão. Assim, é necessário priorizar e estabelecer os objetivos de GC. Os objetivos de GC devem gerar resultados de GC e benefícios para a organização esportiva e ecossistema do esporte, ou seja, gerar valor para os processos esportivos e de gestão, por exemplo: criação de novas metodologias de treinamento e ensino, processos de trabalho, produtos e serviços. Os objetivos de GC serão os resultados que o sistema de GC buscará alcançar.

5. A implementação da gestão do conhecimento necessita de uma estrutura clara de um sistema de GC. Conforme a revisão da literatura sobre gestão do conhecimento, na prática, a gestão do conhecimento é um método de gestão dos processos de conhecimento (criação, captura, organização, armazenagem, disseminação e aplicação), e o conhecimento em si são aqueles identificados como relevantes e críticos. Os processos de conhecimento possuem mecanismos (práticas, métodos, técnicas) que a literatura padroniza como práticas de GC. Existem diversas práticas de GC, mas cada uma é mais adequada do que a outra para determinado processo de conhecimento. As tecnologias de GC suportam as práticas de GC, principalmente em atividades de registro, organização, acesso e disseminação do conhecimento. Portanto, as práticas de GC apoiam os processos de conhecimento e as tecnologias de GC apoiam as práticas de GC, sendo a ideia de um sistema de GC. O sistema de GC fornece os resultados de GC que são os benefícios da GC para a organização esportiva. A pesquisa de Fukunaga (2022) aponta que essa relação é positiva, e quanto melhor estruturada a gestão do conhecimento, mais e melhores resultados de GC serão alcançados. Assim, gestores do esporte devem implementar práticas de GC para todos os processos de conhecimento.

Considerando o ponto de vista prático, em relação à importância do ecossistema esportivo, os resultados da pesquisa de Serrano (2018) enfatizaram a relevância do esporte no desenvolvimento social e a complexidade de fatores socioeconômicos e de personagens relevantes da modalidade pesquisada pela autora, o futebol brasileiro. Assim, a colaboração de todos os elementos/atores/serviços presentes no ecossistema demonstra a profundidade da dimensão deste ambiente. Logo, esse fato traz à tona ser fundamental o mapeamento e identificação dos nós de conhecimentos (profissionais que sejam referências em assuntos específicos mais demandados por conhecimento e que conectam os demais membros do ecossistema), para que a construção de fluxos efetivos possibilitem uma prospecção de performance e mais qualidade no esporte do país. Finalmente, nesse sentido, a gestão do conhecimento possibilita o viés da projeção de desenvolvimento desses cinco fundamentos também para outros países da América Latina.

#### **4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este Capítulo contribui com a literatura existente sobre gestão do esporte e gestão intencional da cultura e do conhecimento organizacional esportivo. Por meio da análise da revisão da literatura e de dados, foram apresentados e discutidos os elementos de suporte para a implantação da gestão do conhecimento para a construção de uma organização esportiva dinâmica: 1) Cultura Organizacional; 2) Clima Organizacional; 3) Ba (ambiente compartilhado e de confiança); 4) Nós do Conhecimento; 5) Ecossistema Esportivo; e 6) Fundamentos para construção de modelos de GC aplicados ao contexto esportivo. Nesse ínterim, identificou-se conexões dessas variáveis com o esporte e a gestão do esporte,

entretanto, a dinamicidade do campo esportivo, requer a busca por excelência e do sucesso duradouro, associada a uma estrutura de gestão eficaz. Este Capítulo é importante e relevante, pois amplia a literatura sobre o tema de maneira global e não apenas no Brasil.

É importante ressaltar que o esporte desempenha um papel importante na sociedade e está sendo estudado em diversas áreas de conhecimento. As iniciativas de implementação da GC podem aumentar a eficiência e a produtividade dos processos esportivos, atingindo com inovação e qualidade a alta performance esportiva. A compreensão da cultura organizacional (e seus elementos essenciais) adotada na organização esportiva é composta por nós de conhecimentos e promovem um ambiente voltado para a excelência gerencial. Isso posto, torna-se necessário que os sujeitos estejam concatenados com a modernidade dos dias atuais, pautada pelas novas tecnologias. Assim, torna-se fundamental a existência de um ambiente compartilhado e de confiança, promotor de novos aprendizados, concretizado de maneira física, virtual e existencial, institucionalizando a construção de uma dinâmica de inovação. Logo, de acordo com essas considerações, é necessário que os dirigentes que ocupam os cargos de comando sejam capacitados e possam apoiar a gestão do conhecimento neste espaço em questão, em vez de controlá-lo. Acrescenta-se que a compreensão das dimensões esportivas, por parte dos sujeitos organizacionais, possibilita a elaboração de planejamentos, implementação, monitoramento e correções, de forma efetiva e orientada para a cadeia de valor do ecossistema esportivo brasileiro.

Em termos contextuais, prospecta-se um ecossistema esportivo com perspectivas alinhadas às expectativas dos agentes e projeção de benefícios, advindos dos relacionamentos entre os nós de conhecimentos. Deve-se enfatizar, que a concretização desses fatos só ocorrerá a partir de um amplo conhecimento dos pontos de interações identificados, no sentido de projetar uma arquitetura desenhada para os fluxos de conhecimentos. Entende-se, ao fim e ao cabo, que a criação de recursos voltados para a formação de vínculos, promoverá uma sinergia entre todos os agentes envolvidos, alinhados na produção das atividades esportivas, gerenciadas pelos profissionais do esporte. Logo, deve-se atentar que a concretização das relações intraorganizacionais e interorganizacionais só ocorrerá por meio da geração de cumplicidade pautada pela confiança e lealdade entre as partes. A esse respeito, a construção das rotas de conhecimentos, objetivam a qualificação do conhecimento requerido assumindo um clima de confiança que os “nós” adotam entre si.

Outrossim, concorda-se que o comportamento dos sujeitos na instituição precisa estar alinhado à cultura das entidades e esta deve ser gerenciada de forma intencional pelos líderes. Parte-se do princípio que os comportamentos, normas, valores, crenças, filosofia, regras, ambiente e o clima organizacional, afetam o relacionamento interno e externo da organização e norteiam a gestão da cultura organizacional.

Especificamente no ambiente esportivo, no qual são projetados anos de trabalho, leva-se em consideração a elaboração de um planejamento que ofereça um conteúdo integral, voltado para a formação de atletas, perpassando por um plano temporal que vai da

iniciação ao alto rendimento. A trajetória esportiva do atleta é caracterizada por atividades intensas, voltadas para a conquista de resultados expressivos em nível internacional. Nesse percurso, são envolvidos não apenas o esforço físico, mas também considera-se fatores psicológicos, sociais, educacionais, emocionais e outros aspectos que envolvem diversas ciências do esporte.

Em tese, a busca por novos caminhos para o esporte brasileiro inicia-se pela transformação da cultura organizacional, toma por base a identificação de valores como amizade, respeito e excelência (idealizados por Pierre de Coubertin), e é uma prerrogativa *sine qua non* para a formação moral das novas gerações. As relações formadas entre os sujeitos envolvidos nesse novo momento devem tomar como ponto de partida a idealização do Pai dos Jogos Olímpicos, o qual propagava a união, cooperação, fraternidade, inclusão social e compreensão mútua.

As considerações aqui realizadas são referenciadas pela “Carta Olímpica” e devem conduzir padrões comportamentais das relações institucionais. Esse documento oficial do Comitê Olímpico Internacional (COI) oferece subsídios enaltecendo preceitos como a dignidade humana, paz, esporte integrado à cultura e à educação, não discriminação sob qualquer forma, esporte como direitos humanos, educação multicultural e intelectual por meio do esporte, e esporte para todos.

Finalmente, os direcionadores supracitados requerem a utilização de boas práticas que fundamentam a criação de um ambiente inovativo, focado na promoção de uma gestão do esporte com performance mais qualificada no Brasil. Nesse sentido, as mudanças organizacionais ocorridas nos últimos anos devem atender ao potencial mercadológico. Logo, o esporte como produto se fundamenta na valorização das marcas, agregando concepções, como saúde, energia, vigor, garra, determinação que impactam positivamente os resultados esportivos significativos aliados à imagem dos ídolos, vistos como bons exemplos para crianças e jovens, resultando em credibilidade e geração de novos negócios.

## REFERÊNCIAS

ABREU, N.; MÜLLER, N. Uma Revisão dos Valores Educacionais Olímpicos e Paralímpicos. *In*: Deslandes, A.; DaCosta, L. P.; Miragaya, A. (eds) **O Futuro dos Mega-eventos Esportivos**. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, In: p. 394–401, 2015.

ALAVI, M.; KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of management information systems**, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2005.

ALVES, J. Liderazgo y clima organizacional. **Revista de Psicología del Deporte**, 9 (1-2), p. 123-133, 2000.

APPELBAUM, R. P.; GEREFFI, G. Power and Profits in the Apparel Commodity Chain. *In*: BONACICH, E. *et al.* (eds.). **Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim**. Philadelphia: Temple University Press, 1994. p. 42-62.

BARÇA INNOVATION HUB – Acesso em: 02 ago. 2018. Disponível em set. 2022 - <http://www.barcainnovationhub.com/pt/barca-innovation-hub-la-construccion-del-futuro-del-deporte/>

BIDEL, T.; SONORI, S.; VATANKHAH, A. Comparative Study of Knowledge Management in Youth Sports Administration in Khorasan Provinces. **Adv. Environ. Biol.**, v. 8, n. 6: 1694-1698, 2014.

BRONZERI, M. de S. **A influência das estratégias competitivas e colaborativas da cadeia produtiva do café no conteúdo estratégico das empresas e produtores do Norte Pioneiro do Paraná**. Curitiba: Dissertação de Mestrado – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, 2009.

CABISTANI, T. **Princípios da cultura organizacional nos escalões de formação de clubes de futebol do Rio Grande do Sul-Brasil**. 2016. Tese de Doutorado – Universidade do Porto (Portugal).

CAMERON, K. **A process for changing organizational culture**. California: Sage Publications, 2008.

CARVALHO, H. A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **UNIrevista** – v. 1, n. 3, 2006.

CAVALCANTE, J. N. **Análise das práticas de gestão do conhecimento**: estudo de caso em uma empresa do setor calçadista da Paraíba. (2010). 176 fls. Dissertação. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. 2010.

CHIANG VEGA, M. M.; SALAZAR BOTELLO, C. M.; NÚÑEZ PARTIDO, A. Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Un Establecimiento De Salud Estatal: Hospital Tipo 1. **Theoría: ciencia, arte y humanidades**, v. 16, n. 2, 2007.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Ed. SENAC, São Paulo, 2003.

CHOO, C. W.; ALVARENGA NETO, R. Beyond the ba: enabling knowledge creation in organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 4, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: How organizations manage what they know. Harvard Business Press, 1998.

DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **The Academy of management executive**. v. 14, n. 4: 113-127, 2000.

DE SORDI, J. O. **Administração da Informação**: Fundamentos e Práticas para uma nova Gestão do Conhecimento / José Oswaldo de Sordi. São Paulo: Saraiva. 2008.

FIGUEIREDO, J. C. B. de. Caos determinístico em um modelo simplificado de cadeia produtiva. **Produção**, v. 23, n. 2, p. 257-268, jun. 2013.

FUKUNAGA, F. **Gestão da cultura e do conhecimento organizacional**: um estudo aplicado à gestão de tribunais de justiça. 2022. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

GEREFFI, G. Global commodity chains: new forms of coordination and control among nations and firms in international industries. **Competition & Change**, v. 1, n. 4, p. 427-439, 1996.

- GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (ed.). **Commodity chains and global capitalism**. Bloomsbury Publishing USA, 1993.
- GOLD, A. H.; SEGARS, A. H.; MALHOTRA, A. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of management information systems** v. 18, n. 1: 185-214, 2001.
- HALBWIRTH, S.; TOOHEY, K. The Olympic Games and knowledge management: A case study of the Sydney organizing committee of the Olympic Games. **European Sport Management Quarterly**, v. 1, n. 2: 91-111, 2001.
- HOFSTEDE, G. Empirical models of cultural differences. *In*: BLEICHRODT, N.; DRENTH, P. J. D. (eds.), **Contemporary issues in cross-cultural psychology** (p. 4-20). Swets & Zeitlinger Publishers, 1991.
- ICHIJO, K. Da administração à promoção do conhecimento. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA I. (eds.), **Gestão do conhecimento** (p. 118-141). Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ISHIKURA, Y. A 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** (p. 165-200). Porto Alegre: Bookman, 2008.
- JANZ, B. D.; PRASARNPHANIC, P. Understanding the antecedents of effective Knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture. **Decision Science**, v. 34, n. 2: 351-384, 2003.
- JARRAHI, A.; KANGAVARI, M. R. An Architecture for Context-Aware Knowledge Flow Management Systems. **IJCSI - International Journal of Computer Science Issues**. v. 9, Issue 2, n. 3: 40-51, 2012.
- JORGE, C. F. B.; VALENTIM M. L. P. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético. **Perspectivas em Ciência da Informação** v. 21, n. 1: 152-172, 2016.
- LEIDNER, D. E.; KAYWORTH, T. A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. **MIS Quarterly** v. 30, n. 2: 357-399, 2006.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **The Journal of social psychology**, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.
- LOBO, I. S.; NERY, L. C. P. Un análisis reflexivo de la utilización de la gestión del conocimiento en el contexto de la iniciación deportiva. *In*: Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte, 11. 2021. Juiz de Fora – MG. **Anais Eletrônicos** [...], 2021. Disponível em: [https://cbge.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Anais-11-CBGE\\_Corrigido.pdf](https://cbge.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Anais-11-CBGE_Corrigido.pdf). Acesso em: 20 out. 2023.
- MAZZEI, L. C.; JORGE NASSIF, V. M. A Cultura Organizacional na Gestão do Esporte: um estudo sobre uma federação esportiva. **Revista Reuna**, v. 18, n. 4, p. 93-110, 2013.
- MELO NETO, F. P. **Gestão de marcas nos esportes: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Sprint, 2006.
- MIYAZAKI, A. H. V.; HANASHIRO, D. M. M.; IPIRANGA, A. S. R. Perspectivas de Cultura Organizacional e Artefatos Físicos: Um Estudo em Escola de Equitação por Meio da Foto-Elicitação. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 24, p. 46-76, 2018.
- MOORE, J. F. **O fim da concorrência: como dominar o ecossistema em que sua empresa está inserida**. São Paulo: Futura, 1996.

MURAD, M. **A violência e o futebol** – Dos estudos clássicos aos dias de hoje. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

NERY, L. C. P. **Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte**: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional (2017). 133 fls. Tese de Doutorado. Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Rio de Janeiro. 2017

NERY, L. C. P. *et al.* Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimento: uma revisão sistemática. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 12, n. 3, p. 64-85, 2018.

NERY, L. C. P.; TELLES, S. C. C.; TEIXEIRA, M. C. **Knowledge management for sports training management in sport's multidisciplinary and interdisciplinary context**. *In*: Asian Association for Sport Management – AASM Conference. 16 (2021): Kasetsart University, Thailand.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (eds.), **Gestão do conhecimento** (p. 91-117). Porto Alegre: Bookman.

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

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

PARENT, 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: 205-218, 2014.

PAULA, A. C. D.; LIMA, D. G. O desenvolvimento da cultura organizacional da Sociedade Esportiva Palmeiras com o comandante técnico Abel Ferreira. **Revista Estudos e Negócios Academic**, v. 2, n. 4, p. 51-62, 2022.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

REIS, A. R. **O processo de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional**: um estudo de caso no Esporte Clube Bahia de 2014 a 2020 / Antonio Ribas Reis. 2022. 253 f. Tese (Doutorado em Difusão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação Multi-institucional em Difusão do Conhecimento, Salvador, 2022.

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

RODRÍGUEZ SALVÁ, A.; ÁLVAREZ PÉREZ, A.; SOSA LORENZO, I.; De VOS, P.; BONET GORBEA, M. H.; Van der Stuyft, P. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. **Revista cubana de higiene y epidemiología**, 48(2), 177-196, 2010.

SAEKI, T. The conflict between Tradition and Modernization in a Sport Organization: A Sociological Study of Issues Surrounding the Organizational Reformation of the all Japan Judo Federation. **International Review for the Sociology of Sport**. v. 29, n. 3, p. 301-315, 1994.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e Desempenho Organizacional: Um estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 47-66, 1998.

- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura Organizacional e Desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. 1. ed. Lorena: Stiliano, 2000.
- SARMENTO, J. P. **A Gestão e o Gestor Desportivo do Século XXI**. Conferência Proferida no 1º Fórum Internacional de Gestão do Esporte / 1º Encontro Mineiro de Gestão do Esporte. Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, 2010.
- SCHEIN, E. H. Does Japanese management style have a message for american managers? **Sloan Management Review**, v. 23, n. 1, p. 55-68, 1981.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, p. 25-33, 1984.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Joss-Bass, 1985.
- SCHEIN, E. H. Socialização organizacional e a profissão de administrador. **Revisão da administração do MIT Sloan**, v. 30, n. 1, p. 53, 1988.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SERRANO, R. **Ecosistema produtivo do esporte**: modelagem e análise sistêmica a partir do futebol brasileiro. (2018). 313 fls. Tese (Doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. São Leopoldo - RS. 2018.
- SILVA, S. L. Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2: 142-151, 2002.
- SILVA, E.C.; Las Casas, A. L. Premissas de Marketing Esportivo:Ecosistema, Composto de Marketing e Torcedores. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 4, n. 2, p. 138-151, 2019.
- SILVA, G. G. T.; NERY, L. C. P. Análise do contexto multidisciplinar e interdisciplinar no âmbito da iniciação esportiva na ótica da gestão do conhecimento. *In*: Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte, 11. 2021. Juiz de Fora – MG. **Anais Eletrônicos** [...], 2021. Disponível em: [https://cbge.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Anais-11-CBGE\\_Corrigido.pdf](https://cbge.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Anais-11-CBGE_Corrigido.pdf). Acesso em: 20 out. 2023.
- SODRÉ, M. L. **Cultura organizacional e valores olímpicos**: estudo de caso de uma ONG. (2017). Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo. São Paulo, SP. 2017.
- SOUSA, N. M.; COSTA, C. J.; APARÍCIO, M. Ba: um fator determinante no uso de sistemas de gestão do conhecimento. **RISTI – Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**. n. 22, p. 1-19, 2017.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da informação**, v. 34, p. 93-104, 2005.
- TYLOR, E. Bt. **Cultura primitiva**: Pesquisas sobre o desenvolvimento da mitologia, filosofia, religião, arte e costumes. J. Murray, 1871.
- VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, p. 13-22. 2010.
- VEGA, M. C.; PARTIDO, A. N.; RIVERA, P. C. H. Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. **Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales**, (72), 49-74, 2012.

## SOBRE OS AUTORES



### **LUIZ CARLOS PESSOA NERY**

- Pós-Doutorando do Instituto de Investigação e Formação Avançada no Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora, Portugal, com foco na Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional.
- Doutor em Gestão do Conhecimento no Esporte e na Gestão do Esporte pelo Programa de Pós-Graduação. Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.
- Mestre em Gestão do Esporte pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências da Atividade Física pela Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO/Niterói.
- Especialista em Administração de Marketing pela Fundação Educacional Machado Sobrinho.
- Especialista em Treinamento Esportivo pela Escola Superior de Educação Física da Fundação Educacional de Muzambinho.

### **ROBERTA MICHELE PONTE ALVES**

- Graduada em Contabilidade pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA.
- Pós-Graduada em Gestão Contábil pela Universidade Federal do Ceará – UFC.
- Pós-Graduada e Mestre em Gestão Pública pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA em parceria com a Universidade Internacional de Lisboa - UIL.
- Professora do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Vale do Acaraú.
- Professora do curso de Ciências Contábeis do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Ari de Sá (FAS).
- Contadora - Sócia do Escritório de Contabilidade - FAMA.





### **ELISSANDRA HURTADO**

- Atua há 20 anos como Consultora em projetos de Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional, Planejamento Estratégico, Comunicação Organizacional e Gestão de Mudança.
- Em 2018 passou a integrar a Diretoria Executiva da SBGC e em 2021 assumiu também o cargo de Diretoria de Educação até o presente momento e atualmente exerce o cargo de Vice-Presidente da SBGC.
- MBA em Gestão da Tecnologia da Informação. Graduada em Comunicação Social.

- Graduada em Ciência da Computação.
- Especialista em Recursos Humanos.
- Pós-Graduação em Desenvolvimento de Sistemas sob Tecnologia Cliente, Servidor e Internet. Certificação Líder do Futuro Executivo – Crescimentum.
- Certificada pelo Programa Essencial em Gestão do Conhecimento e Certificação Cultura e Processos de Inovação pela SBGC.
- Certificação MPSBr – Instituto Vanzolini e Pós-Graduação MBKM - UFRJ/CRIE.

### **FERNANDO FUKUNAGA**

- Atualmente é CEO da SBGC.
- Doutor em Administração (PUC-SP-2022).
- Mestre em Administração (PUC-SP-2015).
- Especialista em Gestão de Pessoas (SENAC-SP-2008).
- Especialista em Psicologia Econômica (PUC-SP-2007).
- MBA (NAIPEE-USP-2005).
- É coordenador da Certificação de Gestores de Conhecimento na SBGC; 12 anos como docente em Pós-Graduação; 5 anos como pesquisador na PUC-SP.
- 10 anos de atuação em GC e CO em projetos de pesquisa e consultoria em grandes e médias empresas.



### **MÁRIO COELHO TEIXEIRA**

- Professor e investigador português, nascido em Lisboa (1972).
- Doutor em Gestão do Desporto pela Universidade de Lisboa e Professor na Universidade de Évora, Portugal.
- Coordenador da especialização em Gestão do Desporto do Doutorado em Motricidade Humana na Universidade de Évora, Portugal.
- Membro de centros de investigação internacionais, comissões científicas de eventos e conselhos editoriais de revistas.
- Orientou cerca de uma centena de pós-doutoramentos internacionais, teses de doutoramento e dissertações de mestrado.
- Integrou os júris de uma centena e meia de provas públicas de doutoramento e mestrado.

- Autor de ampla obra composta por livros, capítulos, artigos e comunicações, com publicações em editoras prestigiadas e indexação na WoS e Scopus.
- Docente convidado nas melhores universidades na Europa, América e África (Portugal, Espanha, Brasil, México, Chile, Cabo Verde e FIFA).
- Recebeu vários prêmios de investigação e reconhecimentos públicos.
- Presidente do Conselho Fiscal do Comité Paralímpico de Portugal.
- Vice-Presidente do Instituto do Desporto de Portugal.
- Presidente da Assembleia Geral da Confederação do Desporto de Portugal.
- Dirigente do Desporto na Câmara Municipal de Lisboa.
- Membro da Assembleia Plenária do Comité Olímpico de Portugal.
- Membro do Conselho Consultivo da Sociedade Portugal 2004 (UEFA Euro 2004).
- Investigador responsável (região de intervenção Portugal) dos estudos de impacto da candidatura ao FIFA World Cup 2030.

## Ponto de Reflexão: Gestão do Conhecimento na construção de um ambiente inovativo

Um ambiente eficaz de compartilhamento das informações e conhecimentos é crucial para promover a colaboração, a inovação e o aprendizado contínuo dentro de uma organização. Para tanto, torna-se necessária uma infraestrutura que atenda aos objetivos da gestão do conhecimento. Além disso, estabelecer fluxos de informações e conhecimentos perpassa pelo incentivo aos sujeitos organizacionais em compartilhar seus conhecimentos, experiências e melhores práticas por meio da criação de conteúdo, documentação e narrativa. Isso ocorre tanto no ambiente de trabalho como fora dele, via relações interorganizacionais entre indivíduos e entidades, essenciais para a comunicação, tomada de decisões, resolução de problemas, inovação e efetividade organizacional. As organizações bem-sucedidas compreendem a importância desses fluxos e trabalham na criação de ambientes arquitetados, facilitando uma efetiva circulação entre os nós, mapeados e identificados de acordo com suas ações específicas. Esses fluxos são essenciais para a adaptação ao ambiente dinâmico exigido nos dias atuais, promovendo inovação e competitividade no atual cenário em rápida mudança. Em relação às informações, podem fluir de maneira unidirecional (de um remetente para um destinatário), como memorandos, relatórios e anúncios. Pode ocorrer também o Fluxo bidirecional, o qual há uma troca entre duas ou mais partes, por exemplo, reuniões, discussões e conversas. Uma terceira via de fluxos informacionais é a multidirecional, como ocorre em cenários mais complexos de múltiplas direções ao mesmo tempo, no caso das equipes de projeto, nas quais os membros compartilham informações entre si, com o líder da equipe e com as partes interessadas. É relevante enfatizar que os fluxos podem transitar em canais formais (relatórios e documentos oficiais) e informais (conversas e chats mais descontraídos), podem ser fluxos oportunos (em tempo real, crucial para a tomada rápida de decisões) ou atrasados (pode envolver relatórios ou atualizações agendadas). Deve-se levar em consideração que as duas formas são fundamentais para as organizações e precisam ser gerenciadas. Em relação aos fluxos de conhecimentos, são cruciais para a inovação, incrementada pelas ideias e insights que fluem dos sujeitos organizacionais, clientes e fontes externas. Ocorrem duas formas de compartilhamentos: o conhecimento explícito, que é codificado e documentado, como manuais, procedimentos e bancos de dados e conhecimento tácito, que reside na mente das pessoas e é muitas vezes difícil de articular, pode fluir através de orientação, aprendizagem e aprendizagem experiencial. Esses fluxos podem ser facilitados através das comunidades de práticas, na qual indivíduos com conhecimentos ou interesses semelhantes partilham e colaboram. Entretanto, entende-se que a gestão dos fluxos de

informações e conhecimentos dentro de uma organização é fundamental para garantir que sejam efetivamente compartilhadas, adotando estratégias e práticas gerenciais, identificando e compreendendo as necessidades específicas de equipes e indivíduos, assim como gerenciais. Por fim, os processos de gestão do conhecimento, que são abordagens sistemáticas usadas pelas organizações para atingir seus objetivos e melhorar seu desempenho, contribuindo para o desenvolvimento do seu capital intelectual, promover a inovação, tomar decisões informadas, aprendizagem organizacional, a competitividade e a capacidade de adaptação de uma organização num ambiente de negócios dinâmico.

# APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO AGENTE POTENCIALIZADOR DE UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA INOVATIVA

## 5.1 INTRODUÇÃO

Diante da necessidade de propor um modelo condizente com o atual *momentum* esportivo mundial, os aspectos teóricos do presente capítulo trazem à tona, questões pertinentes ao cenário da gestão do esporte no Brasil. A esse respeito, é sabido que o conhecimento vem estabelecendo, ao longo dos anos, constantes alterações sociais que provocam e promovem novas relações no contexto organizacional, inclusive no campo esportivo (Nery *et al.*, 2018). Em consequência, esses autores afirmam que o estabelecimento de uma nova dinâmica na velocidade comunicacional, advinda da Internet, sobretudo nas tarefas operacionais (de natureza técnica ou administrativa), requer maior efetividade nas ações realizadas. Assim, é essencial entender o ativo intangível (conhecimento), responsável pela transformação de uma organização esportiva.

A interação comunicacional entre os sujeitos e unidades promove a geração da aprendizagem coletiva via circulação de informações e conhecimentos (Nery, 2017). As afirmações desse autor vão ao encontro da última edição sobre inovação emitida pelo Manual de Oslo (OCDE, 2018) – conjunto de recomendações sobre inovação emitido pela União Europeia, o qual reconhece o papel fundamental da informação nos dias atuais, em consonância com a importância do conhecimento para a criação de um ambiente inovativo. De acordo com as afirmações de Nery (2017), os atores participantes desses processos concentram seus esforços na capacidade organizacional, no conhecimento já existente e no desenvolvimento científico e tecnológico. Enfatiza, também, que a economia do conhecimento intensifica a necessidade da promoção contínua de novos saberes, na busca por excelência gerencial. Esse autor atenta que a compreensão dos fenômenos comunicacionais é uma prerrogativa *sine qua non* de desenvolvimento do esporte e, portanto, da gestão do esporte. Objetiva-se assim, adequação conceitual através da implementação da gestão do conhecimento como uma ação qualitativa, via institucionalização de um modelo estruturado, articulando formas e fluxos de dados, informações e conhecimentos, com demandas atualizadas em um ambiente promotor de inovações.

Entretanto, deve-se considerar algumas questões voltadas para novos modelos gerenciais e esportivos do país. Em primeiro lugar, apoia-se nas investigações de Nery (2017), Lobo e Nery (2021), Silva e Nery (2021), e Nery, Telles e Teixeira (2021), os quais enfatizam que todas as ações devem ser realizadas, de tal maneira, que possam integrar diversas ciências que compõem o esporte e a gestão do esporte. Essas, possuem diferentes óticas sobre um mesmo fenômeno, que perpassam pela utilização de dados, informações

e conhecimentos, potencializando efetivas tomadas de decisões. Em segundo lugar, esses autores consideram que, para além das especificidades envolvidas, é primordial objetivar excelência em cada etapa efetivada na elaboração do planejamento em longo prazo (que sugere anos de trabalho, podendo chegar a vinte anos ou mais). Institucionalmente, esse período temporal deve ser demarcado entre o primeiro dia de uma criança na iniciação esportiva, até a conquista de grandes resultados, seja em uma edição dos Jogos Olímpicos ou um campeonato mundial (Nery, 2017).

Nessa complexidade organizacional estão envolvidas uma ampla diversidade de disciplinas, representadas por profissionais altamente capacitados. Esses atores deverão ser preparados para atuarem de maneira interdisciplinar, oferecendo vários pontos de vista com diferentes enfoques, promovendo diversidade nas discussões, visando a geração de novos conhecimentos (Jorge; Valentim, 2016; Nery, 2017). Esses autores enfatizam a necessidade de mapeamentos e identificação das conexões e diálogos existentes entre as áreas e subáreas participantes, incrementando os valores tangíveis e intangíveis da organização. Essa atmosfera verificada visa favorecer o desenvolvimento de cada etapa realizada, importante para a concretização de desempenhos significativos, tanto esportivo quanto gerencial. Segundo Carvalho (2006), os valores agregados que vão surgindo com essas trocas informacionais favorecem a efetividade comunicacional. As interatividades provocadas estimulam emissores e receptores envolvidos, os quais contribuem proporcionando conteúdos e subsídios para tomadas de decisões, atendendo as propostas da presente questão.

## **5.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CAMPO DO ESPORTE E DA GESTÃO DO ESPORTE**

A adoção da gestão do conhecimento foi defendida por Silva (2002, p. 143), em função da complexidade organizacional existente, balanceada com a participação de profissionais que atuam em diferentes especificidades. Esta, é considerada como “confrontação construtiva”, entendida como um ambiente que não coloque barreiras a especializações, estilos cognitivos e diferentes metodologias. Efetivamente no esporte, a gestão do conhecimento começou a ganhar relevância a partir das pesquisas de Halbwirth e Toohey (2001), que enfatizaram o momento inicial de aplicação dessa disciplina nos processos de organização dos Jogos Olímpicos. Nesse momento, foram tratadas estratégias aplicadas na realização das edições de Atlanta, em 1996 e Nagano, 1998. Estas, foram apoiadas pelos organizadores que efetivaram a criação de uma cultura organizacional que proporcionasse maior suporte para compartilhamento dos conhecimentos adquiridos por meio das experiências anteriores. Esse fato valorizou as informações e conhecimentos adquiridos e possibilitou a construção de um repositório estruturado para dar suporte às consultas voltadas às ações futuras.

Por ocasião dos Jogos Olímpicos de Sydney 2000, Parent, MacDonald e Goulet (2014) encontraram lacunas nos processos de geração e transferência do conhecimento nas abordagens realizadas por Halbwirth e Toohey (2001), no que se refere à aplicação da gestão do conhecimento na organização do evento em questão. Assim, surgiram reflexões diante das complexidades observadas em função do elevado número de agentes e os devidos ajustes, necessários por conta das tecnologias emergentes.

Seguindo um plano temporal, as referências Parent, MacDonald e Goulet (2014) pesquisaram a adoção dessa metodologia pelo Comitê Olímpico Internacional (COI) de maneira obrigatória. Esse fato ocorre no processo de transição entre as cidades sedes, envolvendo os comitês organizadores de Vancouver (2010) e os agentes integrantes de Sochi (2014). Esses autores destacaram a construção do sistema comunicacional para oferecer maior efetividade organizacional, que possibilitou o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos entre os agentes envolvidos. Segundo Parent, MacDonald e Goulet (2014), os números levantados apontaram o grau de complexidade, assim como a performance apresentada diante da grandeza na realização dos jogos de Vancouver: a) 50 mil membros (profissionais contratados, empreiteiros, consultores e voluntariado) atuando na organização dos jogos; b) 2566 atletas de 82 países diferentes em, c) 17 modalidades; d) mais de 10 mil jornalistas cadastrados; e) público acima de 3 bilhões de espectadores assistindo os Jogos na televisão. Revela-se elevado desempenho das conectividades ocorridas entre os atores organizacionais, que foram beneficiados pelos investimentos empreendidos na construção de um ambiente facilitado pela utilização das Tecnologias da Informação adotadas, na infraestrutura. Segundo os autores em questão, essas ferramentas comunicacionais (intranet e extranet) permitiram o fortalecimento na implantação da gestão do conhecimento no ciclo olímpico realizado (pré jogos, durante e pós jogos).

Nesse momento, identificaram-se variáveis de gestão do conhecimento: criação de um repositório para diversos tipos de documentação (manuais técnicos, atas de reuniões, documentos de políticas, relatórios diários e relatórios finais, para futuras consultas), suporte aos processos assim como estruturas tecnológicas, que facilitam a construção de fluxos, cuja arquitetura direcionava informações e conhecimentos. Esse sistema organizacional de fundamentação teórica para aplicação prática, pode ser adequado a qualquer modelo de instituição esportiva.

Nessa linha de raciocínio, Nery (2017) apontou direcionamentos com diferentes possibilidades, o qual comparou o papel da gestão do conhecimento entre o contexto dos megaeventos e o ambiente esportivo no Brasil, objeto de pesquisa do autor. Este, afirmou que todas as ações realizadas em relação aos megaeventos, aconteceram em um plano temporal, ou seja, com data e hora para começar (período que correspondeu à vitória da candidatura), à duração da competição em si, assim como o momento final (ações pós encerramento dos Jogos Olímpicos). No caso da pesquisa de Nery (2017),

este autor ofereceu subsídios que retrataram um campo relevante para o esporte nacional, quer seja, a aplicação da gestão do conhecimento na base do esporte brasileiro (clubes, federações e confederações). Verifica-se uma diferença estratégica de entendimento: por um lado, Parent, MacDonald e Goulet (2014) buscaram aprofundamentos em relação aos impactos verificados nos megaeventos. A pesquisa de Nery (2017), voltada a uma estrutura permanente, que se aproxima do estudo de Ribeiro (2012), o qual destacou a relação hierárquica existente entre as entidades em questão, com evidente dependência, a saber: os clubes, filiados às federações e estas, às confederações. Esse vínculo entre essas entidades são, aparentemente, burocráticos, levando a crer na possibilidade de ampliar o leque de ações institucionais, tornando-se necessário que os dirigentes estejam qualificados para proporcionar maior efetividade organizacional.

É importante destacar, que esse campo no Brasil oferece diversas possibilidades que precisam ser levadas em consideração. Dessa forma, volta-se à participação de Sarmiento (2010) por ocasião do I Fórum Internacional de Gestão do Esporte, realizado na cidade de Juiz de Fora. O autor enfatizou ser relevante considerar múltiplos olhares em relação ao esporte: espetáculo, competição, formação, recreação e promoção da saúde e qualidade de vida. Acrescenta-se, às considerações do referido autor que essas áreas são aplicáveis nos esportes olímpico e paralímpico. Mesmo não sendo o objeto de estudo da presente pesquisa, torna-se evidente a necessidade de mapear e identificar o potencial de empregabilidade direta e indireta, potencializado com esse novo modelo de gestão proposto.

Atenta-se para o fato que as fases de iniciação e desenvolvimento esportivo acontecem, na maioria dos clubes brasileiros, sem contemplar a utilização das diversas ciências em suas práticas esportivas (Lobo; Nery, 2021; Nery; Telles; Teixeira, 2021; Silva; Nery, 2021), revelando o distanciamento destas com o campo científico:

- desenvolvimento e aprimoramento de habilidades: ao ter acesso a um acervo de conhecimentos consolidados, os praticantes de esporte podem aprender com as melhores práticas e experiências anteriores.
- tomadas de decisões embasadas em dados: envolve a coleta e análise de dados relevantes para o desempenho esportivo.
- planejamento e preparação eficiente: permite que os profissionais do esporte possam acessar informações importantes, de forma rápida e eficiente, facilitando o planejamento de treinamentos, estratégias táticas, preparação física e outras etapas do processo esportivo.
- aceleração do progresso científico: no esporte, como campo de estudo e pesquisa, promovendo a implementação de centros de investigação nas organizações esportivas em questão, para atender as necessidades mapeadas e identificadas com pesquisas, aproveitando o universo de dados existentes.

Considerando o plano temporal (planejamento em curto, médio e longo prazos) e espacial (arquitetura do ambiente), prospecta-se a institucionalização da participação de especialistas em suas áreas específicas voltadas para o esporte (Medicina; Fisioterapia; Educação Física; Odontologia; Psicologia; Nutrição; Enfermagem; Bioquímica; Neurociência; Massoterapia; Pedagogia; Farmácia; Estatística; Análise de Desempenho; e Sociologia), atuando em um ambiente interdisciplinar, nas fases de iniciação e no desenvolvimento esportivo (Lobo; Nery, 2021; Nery; Telles; Teixeira, 2021; Silva; Nery, 2021).

– preservar o conhecimento: neste campo existe uma vasta quantidade de conhecimento acumulado ao longo dos anos (estratégias, táticas, técnicas de treinamento, dados estatísticos ou informações sobre adversários), o qual permite capturar, documentar e preservar esse conhecimento de forma estruturada e acessível, evitando esforços desnecessários e retrabalho. Objetiva-se, com essas áreas, mapear e identificar as subáreas de cada especificidade e construir um ambiente que promova as conexões e diálogos possíveis, visando a geração de novos conhecimentos para as efetivas tomadas de decisões.

– melhoria da qualidade e segurança: pode incluir informações sobre práticas seguras e protocolos de prevenção de lesões, promovendo a segurança dos atletas e reduzir o risco de acidentes. A utilização de boas práticas de gestão pode contribuir para o desenvolvimento e crescimento da área no país e os esforços são orientados para promover um ambiente gerencial do esporte cada vez mais efetivo e competitivo.

A criação de um modelo de gestão do esporte para uma organização inovativa perpassa pela adequação de um ambiente globalizado, que necessita de profundas transformações para uma promoção contínua de novos saberes (Nery, 2017). De acordo com esse autor, para uma performance gerencial voltada à conquista de resultados esportivos expressivos, torna-se necessário mudanças significativas (aprender a desaprender para reaprender) na capacidade gerencial para a aplicação da gestão do conhecimento.

A partir dos pontos evidenciados até o presente momento, questiona-se sobre o porquê criar um sistema de gestão do conhecimento para a gestão do esporte. A esse respeito, a gestão do conhecimento se apresenta como uma abordagem estratégica que visa capturar, organizar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro de uma organização. Na gestão do esporte não é diferente, pois envolverá a criação de processos, tecnologias e cultura organizacional que permitem os fluxos efetivos de informações e experiências entre os sujeitos envolvidos.

A gestão do conhecimento serve a diversos propósitos e traz vários benefícios para as organizações e, no contexto esportivo, vem como um olhar de esperança e expectativa para mudar a realidade do cenário atual. As organizações precisam investir na construção de um ambiente comunicacional. Este, deve ser capaz de oferecer aos profissionais especialistas: oportunidade para registro e compartilhamento de conhecimento; experiências por meio de práticas de GC e suporte de tecnologias que facilitem o acesso de forma transversal para a gestão adequada do conhecimento, além de capacitar os sujeitos organizacionais

para identificar, capturar e compartilhar o conhecimento de forma efetiva, a fim de buscar qualidade, inovação contínua e sustentabilidade da gestão do esporte.

Finalmente, em complemento, deve-se investigar que resultados são esperados, considerando-se que a gestão do conhecimento, por corolário, proporciona benefícios estratégicos, como apoio e suporte aos negócios e resolução de problemas gerenciais. Consequentemente, no âmbito transversal, a aplicação da gestão do conhecimento no contexto esportivo pode trazer uma série de resultados positivos, como:

- a melhoria do desempenho esportivo: ao compartilhar e disseminar conhecimentos sobre estratégias, táticas, técnicas de treinamento, análise de dados e outras informações relevantes. Além disso, os treinadores e atletas podem adquirir insights valiosos para aprimorar suas habilidades e tomar decisões mais importantes durante os jogos e competições.
- maior eficiência nos processos de treinamento: ao documentar e organizar conhecimentos sobre metodologias de treinamento, exercícios, planos de desenvolvimento físico e mental, entre outros, é possível criar um repertório de práticas efetivas que podem ser compartilhadas e aplicadas em toda a equipe. Isso pode aumentar a eficiência e a eficácia do treinamento, levando a um melhor desempenho geral.
- tomadas de decisões embasadas em dados: pode ajudar na coleta, análise e interpretação de dados relevantes para o esporte, incluindo estatísticas de desempenho, dados biométricos, informações sobre adversários, entre outros. Com acesso a esses dados e uma base de conhecimento atualizada, os tomadores de decisões podem embasar suas escolhas em informações concretas, aumentando as chances de sucesso.
- promoção da inovação e do desenvolvimento de novas estratégias: ao compartilhar conhecimentos, experiências e insights, é possível incentivar a criatividade e a geração de novas ideias. Isso pode levar ao desenvolvimento de abordagens inovadoras em termos de estratégias de jogo, treinamento, preparação física, uso de tecnologia, entre outros.
- aprendizado contínuo e desenvolvimento de competências: o acesso a recursos educacionais, treinamentos, estudos de casos e materiais de referência, os treinadores, os atletas e outros membros da equipe podem expandir seus conhecimentos, aprimorar suas habilidades e se manterem atualizados com as melhores práticas e tendências do esporte.
- por último, mas não menos importante, o fortalecimento da colaboração e do trabalho em equipe: a gestão do conhecimento facilita a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe esportiva. Isso fortalece a coesão do grupo, melhora a comunicação e promove um ambiente de trabalho colaborativo. Quando todos têm acesso ao mesmo conjunto de conhecimentos, é mais fácil traçar estratégias, objetivos e esforços coletivos,

identificar os problemas de conhecimentos, mapear e identificar os especialistas detentores deste conhecimento, a arquitetura dos fluxos de dados, informações e conhecimentos, entre todos os agentes envolvidos no ecossistema esportivo. Esse fato em questão possibilita o gatilho para novas ações fundamentais para a boa performance organizacional, entre elas: dar clareza das competências da organização para que os sujeitos entendam o seu papel individual e coletivo parece ser o caminho para uma reconstrução do modelo esportivo no país.

### **5.3 DIAGRAMA DOS FLUXOS DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS ORGANIZACIONAIS NO ESPORTE**

Inicia-se esta parte do estudo objetivando fundamentar a construção de um ambiente esportivo inovativo proposto a partir da pesquisa de Nery (2017), condizente com os tempos atuais. Resumidamente, para fins compreensão contextual, recorre-se às duas versões do Manual de Oslo (OCDE, 2005, 2018) para apresentar a definição de Inovação Organizacional, corroborando o presente capítulo. De acordo com esse documento, trata-se da adoção de novos métodos institucionais nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas formas de relacionamentos externos. Esse tipo de inovação parametriza a melhoria da performance organizacional, apresentando benefícios, como: redução de custos administrativos e transacionais, promoção do estímulo motivacional no ambiente de trabalho com conseqüente incremento na produtividade e as trocas de informações e conhecimentos, favorecendo a promoção de aprendizagem coletiva, entre outros fatores (OCDE; 2005, 2018). As questões apresentadas no Capítulo 1, acerca do modelo de gestão adotado pela maioria das organizações esportivas no Brasil, justifica a proposta de implantação da gestão do conhecimento, ora em discussão. Esses fatores são capazes de promover impactos relevantes na capacidade gerencial das entidades, em função dos fluxos efetivos de informação e conhecimento, planejados para se desenvolverem em longo prazo (Nery, 2017), oferecendo novos direcionamentos e saberes para as entidades esportivas. Voltam-se as atenções para a Figura 5.1, que representa um diagrama arquitetado para um efetivo fluxo de informações (formal e informal) e conhecimentos (tácito e explícito).

A imagem representa o desenho da trajetória esportiva (iniciação, desenvolvimento e alto rendimento) cujas ações são desenvolvidas dentro de um plano temporal; as formas de gestão dos fluxos de informações e conhecimentos que abrangem tanto o ambiente interno (plano micro) como externo (plano macro) e, finalmente, as práticas de gestão do conhecimento, que promovem a geração de novos saberes.



Figura 5.1 – Diagrama do Fluxo de Informações e Conhecimentos Intraorganizacional e Interorganizacional.

Fonte: Elaborado por Nery (2017). Adaptado pelos autores.

### 5.3.1 AS ÁREAS QUE COMPÕEM O AMBIENTE ESPORTIVO

Apesar do avanço das pesquisas sobre os processos de preparação esportiva no país, a constatação da pouca cientificidade aplicada neste campo já ganhava respaldo com a preocupação apresentada por Gomes (2009). Na época, esse autor se referia ao pouco conhecimento existente em relação aos conceitos discutidos pela ciência acadêmica, fundamentando a prática. Sob esse aspecto, deve-se considerar a importância da qualidade do trabalho aplicado e desenvolvido na iniciação esportiva, referente à aquisição de domínio corporal, bem como sobre as peculiaridades do esporte de base, quer seja, os cuidados necessários para se evitar o treinamento precoce de alta intensidade.

Nessa linha de raciocínio, Gomes (2009) já fazia cobranças em relação às necessárias discussões sobre essa temática, pois entendia que a iniciação esportiva precoce, na ótica da formação global de crianças e jovens, é uma iniciativa louvável dos pais, professores e outros profissionais envolvidos no processo de formação do ser humano. Entretanto, por outro lado, o treinamento precoce envolve uma série de debates, nos quais os especialistas têm discutido os prejuízos futuros que podem ocorrer com os praticantes do ponto de vista psicomotor, conforme pode ser verificado no Quadro 5.1. Assim, verifica-se que tanto a iniciação quanto as atividades envolvidas nas categorias de desenvolvimento carecem de maior atenção por parte dos dirigentes e pesquisadores. A pesquisa de Korsakas *et al.* (2022) concluiu que a relevância metodológica dos processos de ensino e treinamento está na complexidade da natureza específica das modalidades frente ao diálogo interdisciplinar. De acordo com esses autores, as características multidimensionais que envolvem os

seres humanos, necessitam ser analisadas e planejadas no todo e não em cada dimensão isoladamente. Essa afirmação dos autores reforça a proposta da construção de um ambiente comunicacional, promovendo a troca de informações e conhecimentos, potencializando a aplicação da gestão do conhecimento no esporte brasileiro como instrumento qualitativo de evolução na performance organizacional. Entende-se que alguns conceitos precisam ser compreendidos pelos profissionais que atuam nas faixas etárias que correspondem a infância e adolescência (Lima; Reis Júnior; Bandeira, 2020). Dessa forma, questiona-se quais parâmetros devem ser inseridos para evitar desgastes excessivos, bem como o que fazer para prolongar a vida esportiva dos atletas. Leva-se em consideração que isso tem como causa a deficiência da relação – teoria *versus* prática – do conhecimento aplicado nas etapas de formação esportiva. Esta questão se deve ao fato de que são envolvidos anos de atividades sem a devida fundamentação teórica necessária, chegando ao alto rendimento com a trajetória dos atletas provavelmente comprometida. Os problemas transcorrem por toda a cadeia do esporte, entretanto, todos os problemas diagnosticados e desconhecidos se dão em sua maioria pela falta de planejamento estratégico das organizações objeto de estudo. Em virtude de uma cultura enraizada no passado, essa situação foi posta em discussão por ocasião do Seminário Internacional de Gestão do Conhecimento no Esporte, realizado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) em 2022, no qual foram selecionadas algumas questões apresentadas no Quadro 5.1, a seguir. Durante a realização desse evento, os debates foram em torno de temáticas relevantes não consideradas pelos sujeitos que ocupam os cargos de comando do esporte.

Quadro 5.1 – Seminário Internacional de Gestão do Conhecimento no Esporte.

Palestrante	Tema da Palestra	Tópicos
Prof. Dr. Luciano Sales Prado	A atividade física e o treinamento de crianças e adolescentes: aspectos fisiológicos e maturacionais	Durante a infância e a adolescência, o avançar da idade cronológica é permeado por eventos relacionados à maturação biológica e ao desenvolvimento do indivíduo. O crescimento somático, como o aumento da estatura, costuma estar associado a eventos maturacionais, como o surgimento e desenvolvimento de características sexuais secundárias, e o pico de velocidade do crescimento (PVC) ocorre em coincidência temporal com a maturação biológica e sexual. O momento cronológico em que tais eventos ocorrem podem ser muito diferentes entre indivíduos.
Prof. Dr. Rodolfo Novellino Benda	Comportamento Motor nos processos de iniciação e desenvolvimento esportivo	É uma área de conhecimento composta por subcampos específicos que tratam da análise da motricidade humana considerando diferentes enfoques: – Aprendizagem Motora: o conhecimento traria subsídios para a promoção da aquisição e aperfeiçoamento da técnica esportiva. – Desenvolvimento Motor: forneceria indícios para o planejamento da prática esportiva conforme a fase de vida do indivíduo, em especial, a criança e o adolescente.
Prof. Dr. Roberto Rodrigues Paes	Conhecimento aplicado no planejamento em longo prazo: da iniciação ao alto rendimento.	O esporte brasileiro vive um momento interessante; analisando evidências observam-se de maneira simples, porém objetiva, duas situações incompatíveis: a iniciação esportiva precária e duvidosa e o esporte de alto rendimento, de representação nacional, apresentando avanços nunca antes verificados, com expressivos resultados Olímpicos. [...] Quanto à iniciação esportiva, pouca evolução existe do ponto de vista da ampliação de oportunidades para o seu acesso – democratização – uma vez que o processo de iniciação contínua, em grande medida, centrado nos clubes sociais esportivos e ainda, distante das escolas. [...] Diante desse contexto, surge a necessidade do conhecimento aplicado ao planejamento em longo prazo, desde a iniciação até o alto rendimento, um papel importante exercido pela Pedagogia do Esporte.
Prof. Dr. Marcus Vinicius da Silva	Esporte de alto rendimento vs. ausência de ciência na iniciação e categorias de base: O que isso reflete no esporte?	[...] diversas pesquisas têm sido conduzidas sobre a participação de crianças e adolescentes nos esportes. [...] ainda percebe-se a falta de aplicação desse conhecimento científico produzido na atuação prática dos profissionais. [...] As competições, no formato do adulto, em diversos esportes individuais e coletivos são oportunizadas em momentos que as crianças, em alguns esportes, ainda deveriam estar aprendendo e aprimorando as habilidades motoras fundamentais. [...] Diversas questões precisam ser pensadas para que a ciência esteja presente na atuação dos treinadores e demais agentes envolvidos no treinamento de crianças e adolescentes. [...] a formação do treinador exerce importante papel nesse processo, os currículos dos cursos de formação superior, precisam dentre outras ações, que as disciplinas relacionadas aos esportes sejam trabalhadas interdisciplinarmente [...] formação continuada desses profissionais de forma interprofissional deve ser estimulada e oportunizada pelas instituições esportivas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considera-se, portanto, que as fases contextualizadas no planejamento em longo prazo – iniciação; desenvolvimento esportivo; alto rendimento – são conectados como parte integrante de um macroprocesso esportivo, o qual envolve anos de trabalho na formação integral de um atleta para os eventos de alto rendimento. Por conseguinte, entender a definição de processos, em sua essência, pode contribuir para uma mudança na forma de enxergar o esporte praticado no Brasil. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (1997), processo é um conjunto de atividades que se caracteriza como um marco inicial até seu estado final definidos, objetivando a realização de metas estabelecidas, com o uso de instrumentos definidos. Além disso, a definição dos autores vão ao encontro da afirmação de Villela (2000, p. 43):

[...] os processos ao longo do tempo sofrem refinamentos, adaptações, variações individuais (induzidas pelas pessoas envolvidas no processo), mudanças de planos da organização. Esses atores levam o processo a um grau de institucionalização e maturidade que ocasionam perda de eficácia, levando o excesso de controle e ao colapso. Se a evolução for reconhecida, é possível redesenhar o processo devolvendo-lhe assim, a eficácia.

No campo esportivo, a camada de gestão do conhecimento promove melhorias contínuas e significativas nos processos esportivos, entre elas: diminuição de erros, evitar o retrabalho, agilidade no percurso dos processos, qualidade nas atividades e rotinas dos processos, os atores estão alinhados às suas atividades onde são reconhecidas suas habilidades e competências. Importa destacar a necessidade de mapear os processos e conhecimentos necessários para a sustentabilidade dos mesmos, revisitando constantemente com foco na inovação.

As definições dos autores supracitados convergem para a proposta do presente capítulo ora em discussão e foram adequadas para o contexto do esporte. A Figura 5.2 mostra as conexões entre as fases esportivas, exemplificadas a seguir: o final da etapa de iniciação esportiva (*output*), considerada o processo para aquisição de domínio corporal e habilidades motoras na trajetória de atletas, se altera a partir da entrada destes (*input*) no contexto do desenvolvimento esportivo e a consequente iniciação aos processos competitivos, de acordo com as respectivas faixas etárias. A seguir, a etapa final das categorias de desenvolvimento (*output*) significam o estágio inicial (*input*) competitivo em alto rendimento. Por conseguinte, os resultados expressivos obtidos nesta etapa (*output*) implicam o marco definido (*input*) para a geração de negócios.

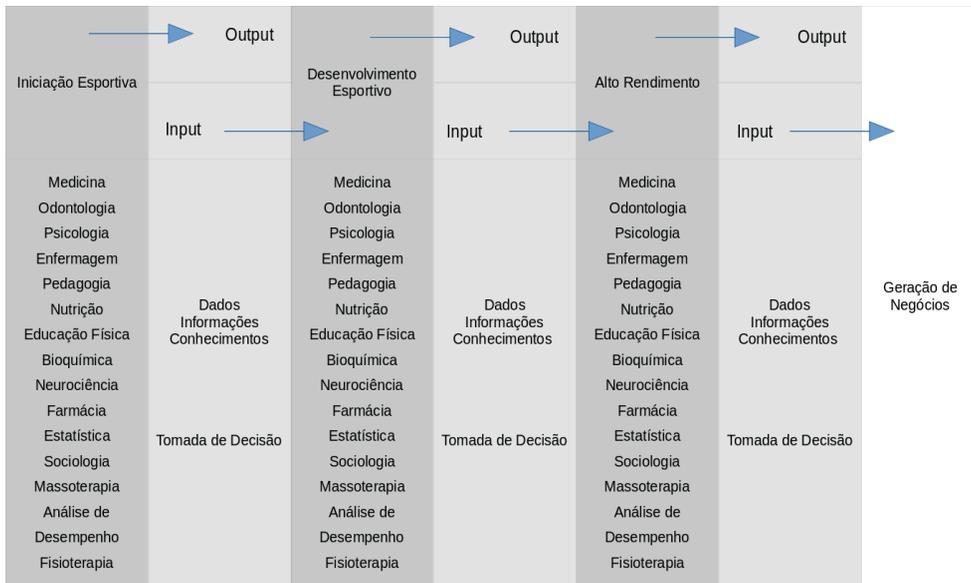


Figura 5.2 – Proposta de implantação das ciências como suporte nos processos esportivos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

No atletismo, cada etapa vencida significa avanços nas performances em direção a fases mais avançadas, se identificando com o modelo de transformação proposto por Slack (2002). Esse autor afirma que qualquer produção confecciona bens ou serviços, cujo processo de transformação que venha a utilizar recursos específicos promove alterações à condição anterior, promovendo *outputs*. Importa ressaltar o conjunto de disciplinas, áreas relevantes no contexto do esporte. Torna-se necessária a realização de um mapeamento e identificação das subáreas e que tipo de conexões e diálogos as mesmas possuem entre si. Outro fator a ser enfatizado é o ambiente de colaboração e confiança, o Ba (apresentado no Capítulo 4). Esse modelo se apresenta como transversal, demonstrando que qualquer prática produtiva pode ser adaptável, verificando-se que é possível descrever ampla variedade de operações dessa maneira. A Figura 5.3 apresenta um modelo em transformação, demonstrando as características de uma área como exemplo de produção esportiva. Em síntese, compreende-se modos de *input* para ser transformado em *output* voltados para o esporte.

Operação	Recursos de Input	Processos de Transformação	Output
<b>Iniciação Esportiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professores e ciências do esporte</li> <li>- Alunos</li> <li>- Instalações esportivas</li> <li>- Materiais didáticos</li> <li>- Frequência às atividades</li> <li>- Manutenção dos espaços</li> <li>- Planejamento das atividades</li> <li>- Metodologia do trabalho</li> <li>- Avaliações específicas</li> <li>- Planejamento didático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades adequadas pela individualidade biológica</li> <li>- Atividades adequadas ao desenvolvimento motor</li> <li>- Atividades de aprendizagem motora compatível com a prontidão esportiva</li> <li>- Aspectos interdisciplinares do planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de domínio corporal</li> <li>- Desenvolvimento de habilidades motoras</li> <li>- Assimetria lateral de desempenho</li> <li>- Desenvolvimento da inteligência corporal (Adaptações neuromusculares, Propriocepção)</li> </ul>
<b>Desenvolvimento Esportivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento de vários anos</li> <li>- Professores e ciências do esporte</li> <li>- Início da especificidade esportiva</li> <li>- Instalações esportivas</li> <li>- Materiais didáticos</li> <li>- Frequência às atividades</li> <li>- Manutenção dos espaços</li> <li>- Planejamento das atividades</li> <li>- Metodologia do trabalho</li> <li>- Avaliações específicas</li> <li>- Planejamento didático</li> <li>- Saúde; sexo; idade; aspectos sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade de objetivos, tarefas e condições</li> <li>- Transformação por maturação e adaptação</li> <li>- Planificação em Longo Prazo</li> <li>- Aspectos interdisciplinares da Periodização</li> <li>- Ciclo de Treinamento (condicionamento físico ou forma esportiva)</li> <li>- Períodos e etapas de preparação, de competição e de transição no ciclo de treinamento</li> <li>- Cargas de treinamento (volume, intensidade e qualidade)</li> <li>- Metodologia de controle do treino e do nível de performance e recuperação (alimentação, descanso, fisioterapia, sauna, massagem etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento da inteligência esportiva</li> <li>- Aperfeiçoar a forma esportiva (melhora na condição física, técnica, tática, e Psicológica)</li> </ul>
<b>Alto Rendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento de vários anos</li> <li>- Treinadores e ciências do esporte</li> <li>- Atletas de alto rendimento</li> <li>- Instalações esportivas</li> <li>- Materiais didáticos</li> <li>- Frequência às atividades</li> <li>- Manutenção dos espaços</li> <li>- Planejamento das atividades</li> <li>- Metodologia do trabalho</li> <li>- Avaliações específicas</li> <li>- Planejamento didático</li> <li>- Patrocínio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de objetivos</li> <li>- Transformações, principalmente por adaptação</li> <li>- Concretização de objetivos, tarefas e condições</li> <li>- Planificação plurianual (bianaual, quatrienal)</li> <li>- Aumento do potencial do indivíduo/atleta</li> <li>- Habilidade de aproveitamento do potencial de treinamento e competição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados expressivos</li> </ul>

Figura 5.3 – Exemplo de operações de processos esportivos *input* – transformação – *output*.

Fonte: Slack (2002). Adaptado pelos autores.

Ainda como forma de exemplificação, encontra-se um modelo de aplicação prática na estrutura organizacional do *Futebol Club Barcelona*, que institucionalizou um ambiente científico, respaldado pelo estatuto da entidade em questão. No site oficial do clube, encontra-se uma área denominada *Barça Innovation Hub*, cujo portfólio (<https://barcainnovationhub.fcbarcelona.com/projects/>) apresenta o contexto de desenvolvimento esportivo:

Fomentamos a inovação e o empreendedorismo, oferecendo um ambiente único e ferramentas especializadas para *startups* com potencial para mudar o futuro da indústria esportiva. O Barça é mais que um clube, e nosso objetivo é também influenciar positivamente nossa sociedade criando uma sinergia entre diferentes setores e disciplinas.

No desenho organizacional implementado pelo Barcelona, identificam-se algumas áreas que vão ao encontro das considerações abordadas, conforme pode-se verificar no Quadro 5.2 a seguir.

Quadro 5.2 – *Barça Innovation Hub*

ÁREA	CONTEÚDO
Desempenho Avançado	Buscamos melhorar a preparação física e mental do atleta por meio de uma abordagem sistêmica e integrativa. Baseada em metodologia de treinamento estruturado, desenvolvida sob a égide do FC Barcelona ao longo dos anos, a área de performance esportiva tem como objetivo fundamental melhorar a preparação de nossos atletas por meio de uma abordagem sistêmica e integradora.
<i>Coaching</i>	Com nossas ferramentas, podemos desenhar e implementar programas de treinamento baseados na metodologia do FC Barcelona. O objetivo é dotar os treinadores desportivos com o maior número possível de ferramentas pedagógicas, didáticas e técnicas, imbuindo-os sempre da ideia de jogo que define o nosso clube.
Locais Conectados	O futuro da logística em grandes eventos como o <i>Camp Nou</i> está intimamente ligado às novas tecnologias, visão computacional e IA. No <i>Barça Innovation Hub</i> sabemos a importância de ultrapassar os limites da tecnologia para encontrar novas soluções para os problemas do dia a dia.
Educação	No <i>Barça Innovation Hub</i> , sabemos que a coleta e análise de dados é hoje tão necessária quanto o restante dos elementos-chave que profissionalizam o esporte. A correta interpretação de toda a informação que agora conseguimos obter de um único jogo, pode tornar uma equipe mais consciente das suas capacidades e adaptar-se facilmente aos adversários.
Ciência do esporte	Compreender e estudar cada aspecto físico do corpo para maximizar o potencial do atleta. Poder diminuir o risco de lesões, saber quais exercícios musculares são melhores, ou acompanhar em que fase do ciclo menstrual uma jogadora deve adaptar o treino, pode fazer a diferença no esporte de alto nível. Nosso trabalho de pesquisa em Ciências do Esporte sempre visa melhorar as condições dos atletas por meio de novos avanços na ciência.
Tecnologia e Inovação Esportiva	A tecnologia faz parte do nosso cotidiano e o desporto não é exceção. Para entender todos os aspectos da nossa indústria, é necessário levar em consideração como a tecnologia moldou a forma como treinamos, analisamos dados ou simplesmente entendemos o esporte. Participamos de diversos projetos que visam impulsionar a inovação no esporte, e acreditamos que a tecnologia é a aliada perfeita para levar o esporte a outro patamar.

Fonte: *Barça Innovation Hub* (2023). Adaptado pelos autores.

Na Figura 5.4 exemplifica-se alguns fatores fundamentais para o sucesso organizacional da estrutura elaborada pelo clube em questão:



Figura 5.4 – Barça Innovation Hub.

Fonte: *Barça Innovation Hub*. Adaptado pelos autores.

Para fins contextuais, no Capítulo 6 deste livro, são apresentados quatro casos práticos desenvolvidos no Brasil, caracterizando boas práticas de ambientes esportivos que podem ser adequadas às realidades de outras organizações esportivas no país.

### 5.3.2 GESTÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS PROMOVENDO UM AMBIENTE INOVATIVO

Torna-se relevante a compreensão dos processos e mecanismos de transferência das informações e dos conhecimentos voltados para a construção de novos e efetivos caminhos na gestão do esporte brasileiro (Nery, 2017). Esse autor, em consonância com Butiene e Valentine (2014), afirmam sobre a necessidade de descortinar todo um espectro de conhecimentos e comportamentos gerenciais. Complementam, também, sobre a necessidade de uma arquitetura que promova efetividade na interdisciplinaridade, realizada no ambiente colaborativo e fundamentada pela gestão do conhecimento. A esse respeito, leva-se em consideração a concentração de diversas ciências envolvidas no desenvolvimento esportivo (Lobo; Nery, 2021; Nery; Telles; Teixeira, 2021; Silva; Nery, 2021).

A pesquisa de Nery (2017) propôs um diagrama identificando diversos tipos de fluxos presentes no contexto organizacional, a saber: Fluxos de informações formal e informal (gerencial e esportivo) e fluxos de conhecimentos tácito e explícito (gerencial e esportivo), relacionados aos quatro quadrantes do modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 1995). Atenta-se que na Socialização (Tácito para Tácito), são identificados o conhecimento tácito e a informação informal, ocorridas nas comunicações realizadas entre os sujeitos. Na externalização (Tácito para Explícito), ocorre a formalização do conhecimento tácito, transformado em informação formal. Na combinação (Explícito para Explícito), o conhecimento transformado em informação formal, se materializa em outra informação

formal. Por fim, a Internalização (Explícito para Tácito), em que a informação formal se transforma em conhecimento tácito. Essas considerações vão ao encontro da proposta de Nery (2017) para implantar os tipos de gestão de fluxos para cada ponto citado e caracterizado, seja no campo gerencial ou esportivo, a saber: 1) Gestão dos Fluxos de Informação Formal Gerencial; 2) Gestão dos Fluxos de Informação Informal Gerencial; 3) Gestão dos Fluxos de Informação Formal Esportivo; 4) Gestão dos Fluxos de Informação Informal Esportivo; 5) Gestão dos Fluxos de Conhecimento Explícito Gerencial; 6) Gestão dos Fluxos de Conhecimento Tácito Gerencial; 7) Gestão dos Fluxos de Conhecimento Explícito Esportivo; e 8) Gestão dos Fluxos de Conhecimento Tácito Esportivo.

Dessa maneira, entende-se que o potencial de atuação observado com esse novo modelo possibilita a este livro atualizar a proposta de aplicação da gestão do conhecimento para além das três organizações (clubes, federações e confederações). Essa modernização é verificada no Capítulo 4, apresentando um ecossistema esportivo como um modelo proposto com explicações pautadas pelos fundamentos relacionados do ambiente interno e externo de uma organização esportiva. No ambiente externo, verifica-se duas dimensões de agentes interorganizacionais, com abrangência alcançando os países da América Latina, projetando o potencial de ação da GC como forma de conectar outros agentes com foco no desenvolvimento esportivo. Assim, essas considerações são cristalizadas a partir da arquitetura dos fluxos de informações e conhecimentos identificando os nós de conhecimentos, também abordado no Capítulo 4.

Segundo Jorge e Valentim (2016), são necessárias boas estratégias para incrementar a motivação aos sujeitos organizacionais na busca por capacitação. De acordo com esses autores, esse fato potencializa impactos relevantes no desempenho organizacional, promovendo constantes inovações em longo prazo. Discorrem, ainda, que o mapeamento das fontes de informações e conhecimentos proporciona compreensão destes e seus múltiplos contextos, incentivando uma estreita relação no ambiente da organização esportiva. Promove-se, assim, novas conexões e fluxos advindos das redes de conhecimentos, evidenciando o modo comportamental informacional no ambiente.

Indo ao encontro das considerações de Jorge e Valentim (2016), respalda-se na afirmação de Choo (2003), de que o sucesso na arquitetura de fluxos identificados no diagrama apresentado, oferece benefícios à organização com inteligência e criatividade. Esse fato promove adequação às constantes alterações, promovendo inovações, favorecendo tomadas de decisões para concretização dos objetivos planejados. Além disso, esse autor enfatizou que essas questões impulsionam o desenvolvimento de uma organização sustentável, globalizada e desenvolva, capacitando-a para sentir e entender o mercado com antecedência, empreendendo nos momentos adequados.

Finalmente, Jorge e Valentim (2016) corroboram os fundamentos apresentados, os quais permitem apontar a relevância de mapear e centralizar as informações em uma única base de dados, facilitando as ações no ambiente de trabalho. Ainda de acordo com

esses autores, a circulação das informações e conhecimentos na organização demonstra as conexões estruturadas pelos sujeitos. Desse modo, são dispostos subsídios para a percepção dos mesmos em relação às fontes, fluxos de informações formais e informais. Importa enfatizar as análises para a compreensão dessas relações identificadas nos mapeamentos realizados, considerando-se as diferenças existentes que caracterizam as modalidades, cujas especificidades levam consigo uma ampla gama de informações. Em adição, a ampliação das investigações permeia as redes de conhecimento, em nível intraorganizacional e interorganizacional. Isso se deve às habilidades para identificar, mapear e monitorar a participação de profissionais qualificados para o desempenho das funções supracitadas. Isso posto, leva-se em consideração a capacidade de percepção dos mesmos, já que uma informação pode ser acolhida pelos sujeitos a partir de diversos olhares: quanto a ser relevante e oportuna para um bom desempenho. Toma-se por base a importância em promover o incentivo de um ambiente composto por diferentes interpretações, favorecendo a geração de novos conhecimentos.

### *5.3.2.1 Fluxos de Informações formais e informais*

Chega-se a essa fase do capítulo objetivando fundamentar os fenômenos comunicacionais que estão presentes nas organizações. Sob esse aspecto, recorre-se às afirmações de Choo (2003), o qual apresentou pilares de sustentação para identificar-se a relevância das informações para os processos inovativos. De acordo com o autor, a informação deve ser compreendida na ótica de três perspectivas estruturais: 1) Criação de Significados – etapa relacionada com a captação das mensagens circulantes nas entidades. Assim, torna-se relevante a análise para identificar os acontecimentos formais ou informais que envolvem os sujeitos organizacionais. Nessa linha de raciocínio, os sujeitos capacitados promovem sentidos a esses eventos, possibilitando o desenvolvimento de interpretações capazes de direcionar ações voltadas para as tomadas de decisões. 2) Construção do Conhecimento – de acordo com esta fase, Choo (2003) afirma ser essencialmente a utilização da informação adequando aos conhecimentos tácito e explícito, gerando novos saberes. 3) Tomada de Decisões – a partir da criação de novos conhecimentos, essa etapa se apresenta como o processo natural pós criação de significados e construção do conhecimento, com direcionamentos às tomadas de decisões. As afirmações de Choo (2003) corroboram os achados de Jorge e Valentim (2016) no campo do esporte. Esses autores enfatizam que as informações esportivas contribuem para as tomadas de decisões e a criação de novos conhecimentos, promovendo assertividade e vantagens competitivas.

Quadro 5.3 – Gestão dos fluxos de informação formal gerencial

Jorge; Valentim (2016, p. 154/155)	“No ambiente interno à organização, bem como no mercado em que atua, a informação é um elemento que pode fazer a diferença em diferentes situações, entretanto, muitas vezes o sujeito organizacional não percebe seu valor” [...] “As informações estão contidas em diferentes suportes e mídias e nos próprios indivíduos.”
Jorge; Valentim (2016)	[...] “há a junção da informação formal, que possui uma fonte da área técnica do ambiente interno, cujas informações estruturadas (formais), podem ser transformadas em conhecimento, a partir da percepção e apropriação por um determinado sujeito cognoscente. Isso possibilita a geração de conhecimento individual que pode ser compartilhado posteriormente (fluxos informais).”
Jorge; Valentim (2016, p.162)	“[...] enquanto para a gestão do conhecimento as fontes são as pessoas, para a gestão da informação as fontes estão dispersas em distintos nichos e em diferentes suportes e mídias responsáveis por registrar e armazenar tal conteúdo.”
Lima; Mazzei; Costa (2012, p. 188)	O acompanhamento das atividades, de forma que ele contribua com a execução do planejamento realizado, se refere à maneira com que o comportamento do capital humano é controlado podendo ser através de banco de dados e sistemas de informações gerenciais. As informações com as quais a gestão de pessoas trabalha através de sistema de informação envolvem tarefas já executadas, histórico de remuneração, admissão e férias, treinamentos, histórico de metas e objetivos alcançados e não alcançados, potencial de desenvolvimento, entre outros
Davenport e Prusak (1998)	As informações formais são conhecidas como estruturadas e suas fontes são da área técnica no ambiente interno da organização
Jorge; Valentim (2016)	Os fluxos formais trabalham com o conhecimento explícito (formal), ou seja, as informações que estão contidas em algum tipo de suporte

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5.4 – Gestão dos fluxos de informação informal gerencial

Choo (2003)	As informações são utilizadas intrinsecamente em quase tudo que é desenvolvido no ambiente da organização, fundamental para a geração de novos saberes, reforçando a necessidade de estar atento sobre esse contexto que envolve os recursos humanos
Jorge e Valentim (2016, p. 156)	As informações não registradas, ou seja, informações que não possuem registros formalizados em um determinado suporte em virtude da dinamicidade do ambiente e do esporte ou, até mesmo, pela ausência de percepção dos indivíduos quanto ao valor da informação
Wemmer e Koenigstorfer (2016, p. 1938)	“É por isso que outros clubes são uma fonte de informação para nós. [...] conversamos com gerentes de outros clubes de duas a três vezes por ano e falamos sobre questões contemporâneas. Há também várias conferências [...], onde os grandes clubes esportivos vêm juntos. Este é o conjunto de informações e ideias que nos interessa e podemos implementar isso em uma base um-para-um.”
Wemmer e Koenigstorfer (2016, p. 1939)	“temos de conhecer as pessoas mais relevantes. [...], por vezes, satisfazer cada outro em conferências organizadas por políticos. Abraçamos essas possibilidades e uma grande quantidade de informação está sendo trocada. É assim que o projeto sobre as pessoas com deficiência no esporte surgiu. Estamos agora a cooperar com a associação e são parte de um projeto maior supervisionado pela associação.”
Jorge e Valentim (2016)	As informações informais não estão registradas em fontes técnicas e, em função disso, são também conhecidas como conhecimento, existindo um número ilimitado no ambiente externo da organização, conduzido pelos fluxos informais que podem se transformar em informações formais no processo de interação entre os sujeitos organizacionais
Jorge e Valentim (2016)	[...] os fluxos informais trabalham diretamente com o conhecimento tácito (informal) e as informações não estruturadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5.5 – Gestão dos fluxos de informação formal esportivo

Jorge e Valentim (2016, p. 156)	“A informação esportiva [...] registradas em algum tipo de suporte, como livros, relatórios, periódicos, entre outros.”
Jorge e Valentim (2016, p. 156)	“A informação esportiva relacionada ao futebol deve ser direcionada às necessidades e demandas de seu público: informações situacionais sobre o jogo, visando escolher a melhor opção tática; histórico do atleta; dados estatísticos relativos às partidas anteriormente realizadas etc.”

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5.6 – Gestão dos fluxos de informação informal esportivo

Jorge e Valentim (2016)	Os fluxos informais atuam diretamente com os conhecimentos gerados pelos sujeitos organizacionais e estes perpassam todos os níveis organizacionais, operacional, tático e estratégico
Jorge e Valentim (2016, p. 170)	Observa-se que, nos fluxos informacionais do clube trafegam um número ilimitado de informações. Destaca-se o fluxo informal, pois nele trafegam informações referentes à área técnica, existindo um número significativo de informações que pertencem e fazem parte da área técnica. A maioria se refere a informações que são disseminadas, apropriadas, utilizadas e transformadas em conhecimento. São informações que não estão registradas em algum suporte, ou seja, são conhecimentos, tornando o processo de transmissão e/ou compartilhamento complexo, porquanto o conhecimento está intrínseco aos indivíduos

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 5.3.2.2 Fluxos de Conhecimentos Tácito e Explícito

Há alguns anos, diversos autores (Ancona; Caldwell, 1992; Macneil, 2003; Mintzberg, 1973; Nery, 2017; Nery *et al.*, 2018) convergem sobre o fato que o fluxo de conhecimento possui fatores (incremento da aprendizagem organizacional; influência no comportamento inovativo da organização; conectar os emissores e receptores – nós de conhecimento – promovendo refinamentos relativos às necessidades dos usuários etc.) que caracterizam a obtenção de sucesso em uma organização. Nessa perspectiva, essa afirmação reconhece as contribuições para implantar um ambiente gerador de novos saberes apoiado pela gestão do conhecimento. Para Butiene e Valantine (2014), não é compatível com o atual momento vivido no esporte mundial, uma organização esportiva ser simplesmente bem administrada, enfatizando que o desafio é tornar uma organização esportiva melhor a cada dia, pautada por constantes evoluções, oferecendo novos métodos de gestão para permanecer ou competir no mercado global, criando vantagens em longo prazo.

Deve-se ressaltar a afirmação de Halbwirth e Toohey (2001), os quais afirmaram que esses fluxos são gerados pelas pesquisas sobre gestão do conhecimento. No Brasil, constata-se reduzido aumento do interesse pelo tema, tanto no contexto acadêmico como na prática da gestão do esporte. Esse fato vai ao encontro da afirmação de Erhardt, Martin-Rios e Harkins (2014), os quais ressaltaram que as propriedades estruturais das equipes esportivas com capacidades para o fluxo de conhecimento, permanecem subestudadas.

Esses autores consideram as diferenças existentes na capacidade de gestão dos fluxos (tácito e explícito), cujo arquétipo organizacional foi proposto por Jarrahi e Kangavari (2012), que objetivaram o aumento na efetividade nas atividades realizadas.

Essas diferentes formas de gestão (explícito e tácito) podem ser verificadas nos exemplos apresentados por Erhardt, Martin-Rios e Harkins (2014), no que se refere às tomadas de decisões por parte dos treinadores: explícito (aspectos técnicos e concretos do jogo) e tácitos (estratégias de alto nível e aspectos de intuição do jogo) com os seus jogadores. Esses autores em questão pesquisaram a aplicação dos fluxos de conhecimento no Futebol Americano e no *Hockey* no Gelo e tanto em nível de iniciação e aprendizagem como de competição, demonstraram ser um processo sem retorno no esporte. Essas diferentes formas de gestão precisam ser tratadas como fatores de desenvolvimento organizacional, levando-se em consideração o número de áreas específicas, com diferentes olhares em um ambiente interdisciplinar de construção colaborativa, maximizando o aproveitamento dos acontecimentos que ocorrem no ambiente de trabalho. De acordo com Nery (2017), atende-se às perspectivas de performance esportiva de sentido inovador, possibilitadas pela implantação da gestão do conhecimento. Isso posto, são apresentados exemplos dos tipos de gestão dos fluxos de conhecimentos, evidenciando a proposta do presente capítulo.

Quadro 5.7 – Gestão dos fluxos de conhecimento explícito gerencial

Jarrahi e Kangavari (2012, p.41)	O conhecimento explícito é outro tipo de conhecimento que é muito mais claro do que o conhecimento tácito e pode ser facilmente documentado. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido através de linguagens formais, equações matemáticas, lógica, regras, procedimentos e símbolos
Santa Anna, 2017	Da perspectiva da Gestão do Conhecimento (GC), o delineamento de um modelo sobre o conhecimento tangível existente na IES, incluindo aquele produzido com colaboração internacional, a fim de contemplar o fluxo de conhecimento explícito, é essencial para aprimorar o trabalho de tratamento, de organização e de armazenamento dos ativos digitais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5.8 – Gestão dos fluxos de conhecimentos tácito gerencial

Erhardt, Martin-Rios e Harkins (2014, p. 377)	O conhecimento tácito pode ser transferível, dada a capacidade de gestão adequada
Erhardt, Martin-Rios e Harkins (2014, p. 376)	Um trabalho em equipe complexo e capacitado requer conhecimento tácito. Isso sugere que as capacidades gerenciais para o fluxo de conhecimento descendente podem envolver também a transmissão de um grande número de conhecimento tácito

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5.9 – Gestão dos fluxos de conhecimentos explícito esportivo

Erhardt, Martin-Rios e Harkins (2014)	No Fluxo do Conhecimento Explícito no Esporte o conhecimento que flui dos gerentes para os membros da equipe (ou seja, os jogadores) é geralmente mais explícito
Erhardt e Martin-Rios (2016)	O fluxo de conhecimento é altamente centralizado e flui através de múltiplas camadas de maneira altamente hierárquica e geralmente descendente. O conhecimento é codificado pelos treinadores e transferido através de instruções detalhadas para cada jogador sobre o que fazer em uma situação particular na forma de diretrizes escritas e instruções específicas – eles descrevem a natureza de cada tarefa individual (jogo) e o papel de cada pessoa durante a prática, treinos e jogos, semelhante a um manual de instruções detalhado
Erhardt, Martin-Rios e Harkins (2014)	As capacidades gerenciais para o fluxo de conhecimento, que aqui definimos como a decisão de um treinador de transmitir conhecimento aos jogadores, pode ser impactada pela necessidade de transmitir diferentes conhecimentos
Erhardt e Martin-Rios (2016)	Nosso trabalho de campo também indica que diferentes sistemas de GC exigem diferentes capacidades de GC. Usando o futebol americano como um arquétipo de organizações mecanicistas, expomos como, em sua essência, o propósito das capacidades de GC é capaz de maximizar a padronização e a eficiência. O compartilhamento de conhecimento enfatiza o fluxo de conhecimento explícito dos treinadores para os jogadores para se adequar ao trabalho rotineiro com critério individual limitado
Erhardt e Martin-Rios (2016)	Treinadores documentam cuidadosamente o papel objetivo de cada jogador específico e os jogadores esperam realizar as tarefas específicas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5.10 – Gestão dos fluxos de conhecimentos tácito esportivo

Erhardt, Martin-Rios e Harkins (2014, p. 376)	Os esportes coletivos exigem um fluxo de conhecimento significativo entre treinadores e jogadores
Jorge e Valentim (2016)	A lógica por trás desse tipo de fluxo de conhecimento é que cada jogador deve saber como abordar uma variedade de problemas com menos supervisão de treinamento e procedimentos operacionais menos rígidas, que envolve mais entendimento tácito do jogo
Erhardt (2011)	[...] uma estrutura de trabalho em uma equipe, sugere ênfase na transmissão de conhecimento tácito de treinadores para os jogadores. [...] treinadores fornecem orientações gerais em termos de expectativas gerais de resultados, deixando aos jogadores a responsabilidade de exercerem a sua liberdade cognitiva para alcançar os resultados esperados através das aprendizagens alcançadas
Leybourne e Sadler-Smith (2006)	[...] este conhecimento é essencial e experimental, baseado na intuição dos treinadores, destinados à resolução de problemas em busca de ênfase esportiva

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 5.3.3 OS PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO

A busca pela adequação conceitual via aplicação da gestão do conhecimento deve direcionar o desenvolvimento da gestão do esporte no Brasil. A pesquisa de Nery (2017) propôs um novo modelo organizacional com seis processos para a construção de um ambiente inovador: criação; transferência; armazenamento; identificação; aplicação e aquisição. Como justificativa para utilização dessas demandas, tomou-se por base que elas foram compiladas a partir de uma revisão de 160 pesquisas realizadas por Heisig (2009). Embora tenham sido analisadas separadamente, é a partir da integração desses processos que são considerados como benéficos para a organização. Além disso, foram utilizados por Parent, MacDonald e Goulet (2014), que tomaram por base para analisar a implantação da gestão do conhecimento como obrigatória na organização da transição entre as cidades sedes dos Jogos Olímpicos, pelo Comitê Olímpico Internacional. A pesquisa de Nery (2017) concluiu que esse modelo, fundamentado teoricamente, se apresenta como uma ferramenta valiosa de aplicação prática no âmbito gerencial das organizações esportivas, em busca de resultados expressivos. Além disso, esse autor concluiu, também, que quanto menor o tempo a ser percorrido e mais eficaz for a trajetória dos fluxos de informações e conhecimentos, menor será o tempo entre a geração destas e as efetivas tomadas de decisões, tanto no campo da gestão, como na iniciação e treinamento desportivo, visando resultados expressivos futuros.

Este capítulo se apoia na pesquisa de Nery (2017), que apresentou uma proposta de inovação organizacional no esporte brasileiro, baseada em fluxos efetivos de informações e conhecimentos, suportado pelos seis processos ora em discussão. Entretanto, cabe ressaltar que, na presente obra, esses seis processos do conhecimento foram transformados em cinco, a partir do entendimento que criação/aquisição do conhecimento são considerados um processo com um objetivo único de geração do conhecimento sendo, portanto, entendido como uma mesma função. Prospecta-se, assim, que nesse contexto temporal e espacial, as ações ocorrem em forma de uma espiral, envolvendo profissionais das mais diversas áreas de atuação, promovendo um ambiente dinâmico tanto inter, quanto intraorganizacional. A partir das definições desses processos, Nery (2017) apresentou avanços com elementos que oferecem direcionamentos na construção de novos caminhos, a saber: o foco/objetivo dos processos, os sujeitos organizacionais responsáveis e as práticas utilizadas, adaptado pelos autores do presente capítulo.

#### *5.3.3.1 Criação/Aquisição do Conhecimento*

As entidades modernas que utilizam seu ambiente organizacional para uma criação constante de novos conhecimentos, possibilitam um fluxo de saberes envolvido na geração de ações inovadoras (Takeuchi; Nonaka, 2008). Porém, Arantes, Moraes e Bastos (2020)

constatarem que as pesquisas sobre a criação do conhecimento são recentes na literatura científica da gestão do esporte e, em relação às organizações esportivas, existe uma lacuna significativa. De acordo com Nery (2017), a complexidade advinda do direcionamento múltiplo que a criação do conhecimento promove nos seus diversos cenários, amplia a capacidade de entendimento no segmento da gestão do esporte e afeta o ensino e a aprendizagem contínuos. Na esfera competitiva, a criação de um ambiente gerador de soluções aponta que a análise do desempenho esportivo se desenvolveu por crenças e afirmações, o que problematizava confirmações científicas. Entretanto, Toledo, Ferreira e Brazil (2014) afirmaram que a gestão do conhecimento promove a capacidade de situar os elementos de produção de conhecimento que o ambiente esportivo incorpora.

Isso posto, fica evidente que a promoção da criação do conhecimento em uma organização esportiva perpassa por questões que requerem abordagens inovadoras com foco na resolução de problemas e consequentes tomadas de decisões. Para tal, Nery *et al.* (2018) afirmaram ser fundamental a participação de profissionais capacitados com conhecimentos específicos para atuarem em múltiplos níveis de experiência em gestão, diferente da hierarquia tradicional adotada no Brasil.

Nesta etapa do capítulo, fundamenta-se buscando a identificação das formas efetivas para a aquisição do conhecimento, na perspectiva do ambiente esportivo. De acordo com Leonardi e Bastos (2014, p. 16), considera-se a gestão do conhecimento “[...] compreendida como um modelo de negócio interdisciplinar que incide sobre a geração de conhecimento e os relacionamentos dentro de uma organização”. Nessa linha de raciocínio, a gestão do esporte necessita dispor de aparatos tecnológicos que favoreçam e suportem esse processo. Para Leonardi (2016), deve-se conjugar com uma estratégia arquitetada estruturalmente possibilitando fluxos de informações e conhecimentos, influenciando de maneira positiva as comunicações organizacionais, contribuindo constantemente com a criação de conhecimento. As considerações dos autores supracitados convergem com os fatores apresentados neste capítulo. A diversidade de ciências integradas, fundamentais para o desenvolvimento esportivo, justificam essa afirmação. Assim, possibilita-se a aplicação da gestão do conhecimento nessa interdisciplinaridade contextual, não apenas pela participação quantitativa mas, principalmente, com foco no compartilhamento promotor de novos conhecimentos, caracterizando uma organização inovativa (Nery, 2017; Nery; Telles; Teixeira, 2021).

Para melhor compreensão prática, as referências de Parent, MacDonald e Goulet (2014) relataram o processo inicial nos Jogos Olímpicos, os quais pesquisaram o foco do Comitê Olímpico Internacional (COI) e as comissões organizadoras das cidades sedes na aquisição de informação, considerada fundamental para deixar dados e informações como legado para as edições futuras. Nessa perspectiva, ora em discussão, esses autores afirmaram que a gestão do conhecimento permite que uma organização capture as informações e experiências requisitadas, compartilhando para os nós de conhecimentos

que dele necessitam. Outrossim, conforme apresentado na Figura 5.1, a pesquisa de Nery (2017) propôs a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações consideradas a base olímpica do esporte brasileiro – clubes, federações e confederações. Em um plano micro (intraorganizacional), esse autor projetou um modelo para cada uma dessas organizações. Já no plano macro (interorganizacional), um modelo preparado para conjugar as três vertentes, atuando em convergência, cada qual desempenhando um papel colaborativo. No Capítulo 4, os autores redimensionaram esse modelo: em primeiro lugar, a aplicação da gestão do conhecimento no ambiente interno da organização; em segundo lugar, a primeira dimensão interorganizacional, abrangendo o ecossistema esportivo brasileiro; finalmente, em terceiro lugar, projeta-se a gestão do conhecimento na segunda dimensão interorganizacional, que compreende um macrossistema esportivo, envolvendo todos os países da América Latina. Prospecta-se, assim, um leque de possibilidades relacionados à aquisição de conhecimentos, com todos os agentes envolvidos. Isso posto, importa ressaltar que, no campo da gestão do esporte, a aquisição do conhecimento desempenha papel fundamental, alavancando motivação, habilidades e experiências (Bidel; Sonori; Vatankhah, 2014).

Na prática competitiva, Gomes (2009. p. 19) evidenciava que “[...] é possível considerar que o desenvolvimento do processo de preparação desportiva de qualquer modalidade está diretamente relacionado com as evidências empíricas diagnosticadas na prática pelo treinador”. Isso corrobora as afirmações de Cunningham e Sagas (2004), de que conhecimento dos treinadores sobre a complexidade competitiva geralmente é adquirido com as experiências vividas ao longo dos anos de trabalho, entendida como um preditor de ativos e desempenho.

Quadro 5.11 – Criação / Aquisição do Conhecimento

<p><b>Foco/Objetivo</b> – Criar/adquirir informações e conhecimentos relevantes para o desenvolvimento da inteligência organizacional, por meio da interação dos sujeitos envolvidos nas diversas ações dentro e fora (advindos de agentes interorganizacionais em diferentes segmentos de atuação do esporte) do ambiente de trabalho.</p>	
<p><b>Sujeitos organizacionais</b></p>	<p><b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ambiente de gestão (Direito, Administração, Economia, Contabilidade, Marketing, Engenharia de Produção, Publicidade, Tecnologia da Informação, Estatística, Sociologia, Comunicação)</li> <li>– Pesquisadores</li> <li>– Avaliadores</li> <li>– Treinadores e Professores</li> <li>– Comissão técnica (Medicina, Odontologia, Fisioterapia, Psicologia, Sociologia, Pedagogia, Nutrição, Educação Física, Enfermagem, Bioquímica, Massoterapia, Estatística, Análise de Desempenho e Neurociência)</li> <li>– Patrocinadores</li> <li>– Torcedores</li> <li>– Desenvolvedores de <i>software</i></li> <li>– Comunidade esportiva</li> <li>– Usuários de <i>Internet</i></li> <li>– Alunos e atletas</li> <li>– Filmaidores</li> <li>– Pesquisadores</li> <li>– Fornecedores</li> <li>– Organizadores de eventos esportivos</li> <li>– Mídia</li> <li>– <i>Stakeholders</i></li> <li>– Universidades</li> <li>– <i>Staff</i></li> <li>– Comunidade de prática</li> <li>– Especialistas nacionais e internacionais</li> <li>– Consultores em diferentes áreas técnicas</li> <li>– Palestrantes</li> <li>– Profissionais de Tecnologia da Informação</li> <li>– Conselhos regionais e federais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Brainstorming</i></li> <li>– <i>Brainwritten</i></li> <li>– Mapeamento dos conhecimentos críticos</li> <li>– Eventos de capacitação (Congressos, Simpósios, Seminários, Fóruns, Workshop)</li> <li>– Grupos de estudos e pesquisas</li> <li>– Formação modular</li> <li>– Ações de <i>Benchmarking</i></li> <li>– Encontros organizacionais e interorganizacionais</li> <li>– Observação da comunidade esportiva</li> <li>– Relatos de experiências pessoais e profissionais</li> <li>– Reuniões técnicas (Planejamentos, Lições aprendidas, Boas práticas)</li> <li>– Avaliações periódicas para análise (Sanguíneas, Médicas, Fisioterápicas, Motora, Comportamental, Psicossocial, Psicológica, Fisiológica; Biomecânica etc.)</li> <li>– Análise de Vídeos técnicos</li> <li>– Jogos empresariais</li> <li>– Pesquisas de opinião</li> <li>– Programa de conscientização <i>cross-cultural</i> para troca de informações e conhecimentos organizacionais entre seus participantes.</li> <li>– Repositórios de melhores práticas e lições aprendidas</li> <li>– Diálogos informais</li> <li>– Cursos EaD</li> <li>– Desenvolvimento de alianças estratégicas</li> <li>– Intercâmbio de conhecimento entre profissionais experientes e aprendizes</li> <li>– Criação das comunidades de práticas</li> <li>– Colaboração entre equipes de projetos</li> <li>– Relatos de experiências profissionais e debates</li> <li>– <i>Benchmarking</i></li> <li>– Treinamentos teóricos</li> <li>– Participação em Workshop, Fóruns, Seminários, Congressos</li> <li>– Reuniões internas e externas</li> <li>– Aquisição de softwares organizacionais para qualificação do modelo de gestão adotado</li> <li>– Assinatura de revistas científicas especializadas</li> <li>– Observação externa</li> <li>– Reuniões presenciais e virtuais com <i>stakeholders</i></li> <li>– Convênios nacionais e internacionais</li> <li>– Programas de treinamento multidisciplinar e interdisciplinar</li> </ul>

Fonte: Elaborado por Nery (2017). Adaptado pelos autores.

### 5.3.3.2 Transferência do Conhecimento

De acordo com Parent, MacDonald e Goulet (2014), as transferências de conhecimentos acontecem de maneira intensa em todas as formas de comunicações. Essas referências afirmaram que essas rotinas circulantes podem acontecer formal ou informalmente, possibilitando a prospecção para utilização deste processo no contexto da gestão do esporte. Esse fato corrobora a afirmação de Toledo, Ferreira e Brazil (2014), os quais destacaram a possibilidade do surgimento de um ambiente teórico sustentável para a manifestação esportiva. Os resultados da pesquisa de Parent, MacDonald e Goulet (2014) sugeriram que a transferência do conhecimento deve ser projetada para aplicação entre as partes interessadas e responsáveis pela organização dos Jogos Olímpicos, tanto interna como externamente. Esse fato gerou críticas para a melhoria do sistema de gestão conhecimento olímpico, visando qualificar as operações realizadas nos Jogos.

A pesquisa de Sperlich e Wicker (2021) corresponde um dos primeiros estudos entre a ciência e a prática aplicada e teve como objeto de pesquisa o site [www.sportsandscience.de](http://www.sportsandscience.de). Esse estudo se dedicou a analisar o conhecimento baseado em evidências geradas em trabalhos científicos, em informações resumidas e fáceis de interpretar, por meio de vídeos e blogs.

Verifica-se relevante contribuição para o desenvolvimento da teoria nas ciências do esporte, pelo fato desses autores terem adaptado um modelo teórico existente, para um contexto sem fronteiras organizacionais, agregando à literatura aspectos importantes sobre o tema em questão, fornecendo uma tipologia específica baseada na transferência de conhecimento para a aplicação prática.

Fazendo uma projeção para as ações desenvolvidas em uma organização esportiva, Davenport e Prusak (1998) afirmaram que o conhecimento será transferido no ambiente de trabalho, sendo ou não gerenciado. Assim, identifica-se a relevância de um gerenciamento que possa oferecer maiores benefícios aos emissores e receptores, tanto em nível intra quanto interorganizacional. Importa citar a afirmação de Jarrahi e Kangavari (2012), de que se o conhecimento não for fornecido oportunamente, não pode ser útil e eficaz para realizar a atividade desejada.

Quadro 5.12 – Transferência do Conhecimento

<p><b>Foco/Objetivo</b> – Promover interação entre os nós de conhecimentos (internos e externos), favorecendo as transferências de experiências pessoais e profissionais, promovendo a gestão do conhecimento no esporte</p>	
<p><b>Sujeitos organizacionais</b></p>	<p><b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ambiente de gestão (Direito, Administração, Economia, Contabilidade, Marketing, Engenharia de Produção, Publicidade, Tecnologia da Informação, Estatística, Sociologia, Comunicação)</li> <li>– Pesquisadores</li> <li>– Torcedores</li> <li>– Alunos, atletas, família</li> <li>– Avaliadores</li> <li>– Comissão técnica (Medicina, Odontologia, Fisioterapia, Psicologia, Sociologia, Pedagogia, Nutrição, Educação Física, Enfermagem, Bioquímica, Massoterapia, Estatística, Análise de Desempenho e Neurociência)</li> <li>– Comunidades esportivas</li> <li>– Professores e treinadores</li> <li>– Usuários de Internet</li> <li>– Mídia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de capacitação Workshops, Congressos, Seminários, Fóruns, Simpósios, Palestras</li> <li>– Relatos de casos pessoais e profissionais</li> <li>– Relatórios diários e finais</li> <li>– Documentos formais</li> <li>– Diálogos informais</li> <li>– Assinatura de revistas científicas</li> <li>– Publicações de artigos científicos</li> <li>– Publicações de livros e e-books</li> <li>– Criação de sites, blogs, páginas em redes sociais, redes de comunicação (Intranet, Extranet)</li> <li>– <i>Mailing</i></li> <li>– Ciclo de debates no ambiente interno e externo para elaboração de repositório com boas práticas e lições aprendidas</li> <li>– Programa de conscientização <i>cross-cultural</i> para trocas de informações e conhecimentos organizacionais entre seus participantes</li> <li>– Ações de <i>Benchmarking</i></li> <li>– Encontros organizacionais e interorganizacionais</li> <li>– Elaboração de manuais</li> <li>– Comunidades de Práticas</li> <li>– Colaboração entre equipes de projetos</li> <li>– Intercâmbios de conhecimento entre profissionais experientes e aprendizes</li> <li>– Observação de comunidades esportivas</li> </ul>

Fonte: Nery, (2017). Adaptado pelos autores.

### 5.3.3.3 Armazenamento do Conhecimento

De acordo com Souza *et al.* (2023), o processo de desenvolvimento do pensamento humano possibilitou a construção de um repositório das informações e conhecimentos adquiridos, desde a tradição oral até o processamento gráfico. Por muito tempo essas questões sobre como armazenar o conhecimento pareciam resolvidas. Com a chegada das novas tecnologias, um viés pedagógico promoveu novas concepções acerca desse processo do conhecimento. Esses autores dão ênfase nos registros aos

conhecimentos prévios sobre o tema (o que já se sabe), as dúvidas, questionamentos e curiosidades a respeito do tema (o que se quer e o que se espera saber) e onde pesquisar sobre o tema, objetivando encontrar respostas aos questionamentos anteriores (como descobrir).

Ainda na busca pelo entendimento contextual, Damian e Cabero (2022) relacionaram a importância gerada pelo armazenamento do conhecimento com a construção da memória organizacional. As referidas autoras tratam esse recurso como um diferencial competitivo

sustentável para as organizações e afirmam que a gestão do conhecimento, advinda das pesquisas, representa a continuidade na geração de benefícios para todos os sujeitos do ambiente de trabalho, assim como os agentes externos.

Damian e Cabero (2021) enfatizam que essa relevância proferida ao conhecimento por vezes, é prejudicada, por conta de uma criação ineficaz ou pela falta de efetividade no armazenamento. Além disso, afirmam que essa memória organizacional compreende o conhecimento interno e externo de maneira explícita, utilizado para o uso e reuso, sempre que necessário. Projeta-se que essa memória organizacional inclui o repertório de todas as atividades relacionadas às trajetórias esportivas de atletas e equipes da organização, como uma atividade de gestão do conhecimento, promovendo boas práticas e lições aprendidas, conferindo cientificidade aos planejamentos elaborados. Dessa forma, concluíram que se torna impossível uma efetiva implantação da gestão do conhecimento organizacional sem uma devida atenção a esses fatores. No esporte, o armazenamento do conhecimento foi pesquisado por ocasião dos Jogos Olímpicos, período que a transferência do conhecimento era a única atividade operacionalizada (Parent; Macdonald; Goulet, 2014).

Fazendo uma projeção para o objeto de estudo do presente livro, Cunningham e Sagas (2004) demonstraram a relevância da experiência pessoal adquirida ao longo dos anos. Com a base teórica específica do esporte e a utilização das novas tecnologias, exemplificaram com o conhecimento dos treinadores sobre o jogo, que consideram como um preditor de ativos e desempenhos. Em termos explícitos, Bidel, Sonori e Vatankhah (2014) afirmaram que as experiências vivenciadas pela organização esportiva ficam registradas e facilitadas pelo rápido acesso aos dados coletados e arquivados, efetivando este processo de armazenagem como prioridade no ambiente gerencial. Corroborando as considerações desses autores, Parent, MacDonald e Goulet, (2014) exemplificaram os registros de conhecimentos realizados por ocasião dos Jogos Olímpicos, com as partes interessadas das cidades sedes, que incluíam os indivíduos, documentação, computadores e tecnologia, significando a segmentação de ambos os conhecimentos, tácito e explícito. Isso facilitou inclusive a transferência de conhecimentos demandados sempre que era necessário serem utilizados.

Quadro 5.13 – Armazenamento de Conhecimento

<p><b>Foco/Objetivo</b> – Emissão e recepção das informações esportivas circulantes no ambiente interno e externo, gerindo o armazenamento destas em repositórios de informações e conhecimentos, banco de dados, softwares de gestão e arquivos virtuais pessoais e organizacionais e mídias eletrônicas</p>	
<p><b>Sujeitos organizacionais</b></p>	<p><b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ambiente de gestão (Direito, Administração, Economia, Contabilidade, Marketing, Engenharia de Produção, Publicidade, Tecnologia da Informação, Estatística, Sociologia, Comunicação)</li> <li>– Treinadores e Professores</li> <li>– Comissão técnica (Medicina, Odontologia, Fisioterapia, Psicologia, Sociologia, Pedagogia, Nutrição, Educação Física, Enfermagem, Bioquímica, Massoterapia, Estatística, Análise de Desempenho e Neurociência)</li> <li>– Avaliadores</li> <li>– Organizadores de eventos esportivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assinatura de revistas científicas e aquisição de livros especializados</li> <li>– Construção de arquivos virtuais (e-mail, blogs, sites, e-books)</li> <li>– Banco de dados</li> <li>– Repositórios de boas práticas e lições aprendidas</li> <li>– Arquivamento de documentos formais (relatórios diários e finais)</li> <li>– Produção de vídeos institucionais</li> <li>– Utilização de mídias eletrônicas</li> <li>– Produção de artigos científicos publicados</li> <li>– Jornais</li> <li>– Elaboração de atas</li> <li>– Elaboração de manuais</li> <li>– Anais de eventos</li> <li>– Criação de Repositório com os resultados das avaliações de alunos e atletas</li> <li>– Programas de software de gestão específicos para memória organizacional (trajetória gerencial da organização e trajetória esportiva com o histórico de atletas, equipes, participação em competições, avaliações)</li> </ul>

Fonte: Nery (2017). Adaptado pelos autores.

#### 5.3.3.4 Identificação do Conhecimento

Inicia-se esta fase do capítulo a partir da provocação realizada por Tow, Venable e Dell (2015, p. 2), os quais afirmaram sobre a importância do processo de identificação para uma efetiva aplicação da gestão do conhecimento na organização. Segundo os autores, “as organizações não sabem o que elas já sabem”. Nota-se uma postura passiva das organizações em buscar por novos conhecimentos, o qual Moraes, Amaral e Bastos (2021) tecem considerações, de que a presença dos sujeitos organizacionais e a utilização de ferramentas apropriadas são requeridas para a extração do conhecimento. Isso é efetivado por meio de treinamentos viabilizando a criação de hábitos, como: relatar as experiências, as lições aprendidas, as lições advindas do insucesso (para evitar novos erros) em ações realizadas assim como a prática da socialização dentro do ambiente de trabalho. Isso leva a crer que essa fase necessita de maior atenção por parte dos sujeitos organizacionais, facilitando o reconhecimento de peças importantes para sistematizar as ações necessárias ao bom desenvolvimento das atividades e dos fluxos de conhecimentos. Isso posto, recorre-se às referências Davenport e Prusak (1998), os quais afirmaram a questão de não bastar

apenas um repositório sólido composto de conhecimentos, como também indispensável saber encontrá-los, tornando-os importantes para a organização. Isso leva a outro ponto importante, pois essa busca pode ser ampliada para acessar a conhecimentos externos, valorizando o capital social através de relações pessoais.

Em relação à atuação dos sujeitos organizacionais, Bidet, Sonori e Vatankhah (2014) afirmaram sobre a necessidade da presença de pessoas e estratégias qualificadas para a função de identificar as informações e conhecimentos, as novas ideias e inovação. Para tal, entende-se que a organização precisa oferecer uma estrutura compatível com a importância das ações a serem realizadas, para favorecer e permitir as identificações compatíveis com os propósitos específicos de atuação, corroborando Bera, Burton-Jones e Wand (2011) que se referiram sobre distinguir o conhecimento que é necessário para executar uma determinada tarefa. Além disso, é necessário o foco em alimentar constantemente os agentes com a chegada do conhecimento ao canal receptor, para ser tratado até o momento certo para as tomadas de decisões. De acordo com os resultados da pesquisa de Nery (2017), promove-se, assim, os fluxos de conhecimentos. Esse fato vai ao encontro da pesquisa de Jorge e Valentim (2016), os quais se basearam na descoberta do trânsito das informações e conhecimentos em camadas no clube estudado. Revelou-se as estruturas que representam o tipo de relacionamento entre atletas e a comissão técnica. Esses autores verificaram as fontes de informação e os fluxos formais e informais existentes. Esse mapeamento é relevante para determinar as fontes informacionais para contribuir com a geração de novos conhecimentos que compõem o ambiente intraorganizacional e interorganizacional nas organizações esportivas. Soma-se a isso o suporte tecnológico para promover e possibilitar mapear com conseqüente identificação de um número ilimitado de informações e dos conhecimentos relevantes em uma única base de dados. Ainda no campo do atletismo, Nery (2017) enfatizou a necessidade de identificar especificidades para cada modalidade esportiva e a participação dos sujeitos organizacionais especialistas em suas áreas de atuação, contribuindo com esse processo.

Quadro 5.14 – Identificação do Conhecimento

Foco/Objetivo – identificar informações e conhecimentos relevantes circulantes, gerados nos ambientes intraorganizacional e interorganizacional, na área do esporte e da gestão do esporte	
Sujeitos organizacionais	Práticas de Gestão do Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestores</li> <li>– Ambiente de gestão (Direito, Administração, Economia, Contabilidade, Marketing, Engenharia de Produção, Publicidade, Tecnologia da Informação, Estatística, Sociologia, Comunicação)</li> <li>– Avaliadores</li> <li>– Pesquisadores</li> <li>– Professores, Treinadores e Auxiliares</li> <li>– Comissão técnica (Medicina, Odontologia, Fisioterapia, Psicologia, Sociologia, Pedagogia, Nutrição, Educação Física, Enfermagem, Bioquímica, Massoterapia, Estatística, Análise de Desempenho e Neurociência)</li> <li>– Comissão técnica</li> <li>– Usuários de Internet</li> <li>– Torcedores</li> <li>– Fornecedores</li> <li>– Filmdores</li> <li>– Publicitários</li> <li>– Marketing</li> <li>– Atletas</li> <li>– Alunos</li> <li>– Familiares</li> <li>– Universidade</li> <li>– Stakeholders</li> <li>– Sujeitos organizacionais (manutenção, limpeza etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criação do Banco de dados</li> <li>– Relatos de casos pessoais e profissionais</li> <li>– Análise de relatórios gerenciais e esportivos (avaliações realizadas das mais diversas áreas envolvidas na construção de atletas)</li> <li>– Análise de documentos formais</li> <li>– Criação dos grupos de estudos e pesquisas</li> <li>– Análise das planilhas com levantamento de dados</li> <li>– Análise de vídeos</li> <li>– Elaboração de trabalhos científicos</li> <li>– Realização de Pesquisas de opinião</li> <li>– Participação em eventos de capacitação (Workshops, Seminários, Fóruns, <i>Brainstorming</i>, reuniões técnicas, <i>Brainwritten</i>, Ciclo de debates no ambiente interno e externo, Palestras)</li> <li>– Avaliação de repositório de informações e conhecimentos</li> <li>– Programas de <i>software</i> de gestão específicos para memória organizacional (trajetória gerencial da organização e trajetória esportiva com o histórico de atletas, equipes, participação em competições, avaliações)</li> <li>– Criação de um ambiente organizacional propício para trocas de informações.</li> <li>– Registro das reuniões para feedbacks – Boas práticas, Lições aprendidas</li> <li>– <i>Wikis</i> para identificação de problemas na organização</li> </ul>

Fonte: Nery (2017). Adaptado pelos autores

### 5.3.3.5 Aplicação do Conhecimento

O entendimento desse processo de gestão do conhecimento perpassa por Martelo-Landroguez e Cegarra-Navarro (2014), os quais definiram a aplicação do conhecimento como a capacidade de utilizar o conhecimento relevante na busca da melhoria dos serviços oferecidos pela organização. Essa compreensão foi contextualizada por Nery (2017) para o ambiente esportivo, apontando para o fato das tomadas de decisões serem baseadas a partir das informações esportivas, identificadas de acordo com as necessidades específicas. Jorge e Valentim (2016) enfatizaram que a promoção do surgimento de novos

saberes favorece aplicabilidades efetivas. De acordo com esses autores, a abrangência da informação esportiva fornece subsídios para as tomadas de decisões e a criação de conhecimento, proporcionando vantagem competitiva na sua aplicação.

Essa constatação vai ao encontro da afirmação de Silva (2002), o qual evidenciou que a aplicação do conhecimento promove alterações significativas aos processos organizacionais, através das melhores práticas, direcionando os saberes circulantes. Por corolário, essas modificações pressupõem um viés qualitativo no esporte brasileiro rumo aos grandes resultados internacionais. Toma-se por base a afirmação de Parent, MacDonald e Goulet (2014) de que a gestão do conhecimento converge aos fluxos efetivos e à aplicabilidade dos conhecimentos transferidos. Além disso, dão destaque ao aprendizado organizacional, alimentado de volta para o sistema de conhecimento como um processo de aprendizagem, armazenado de modo que possa ser mais facilmente utilizado a qualquer momento. Importa enfatizar que os fluxos se apresentam como um pré-requisito e uma precondição da aplicação do conhecimento (Jarrahi; Kangavari 2012). Porém, para certificar e garantir as ações realizadas, Bidel, Sonori e Vatankhah (2014) atestam para a necessidade de avaliar, aperfeiçoar e atualizar as habilidades pessoais na aplicação do conhecimento. Isso parece fazer sentido e se alinha à afirmação de Almeida, Vitoriano e Moraes (2021), que essa aplicação traz segurança aos processos organizacionais.

Quadro 5.15 – Aplicação do Conhecimento

<p><b>Foco/Objetivo</b> – Aprimorar a aplicação do conhecimento gerido às necessidades críticas identificadas no ambiente de gerenciamento e desenvolvimento esportivo, promovendo a ligação entre as fontes de conhecimento com a resolução de problemas.</p>	
<p><b>Sujeitos organizacionais</b></p>	<p><b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b></p>
<p>– Ambiente de gestão (Direito, Administração, Economia, Contabilidade, Marketing, Engenharia de Produção, Publicidade, Tecnologia da Informação, Estatística, Sociologia, Comunicação)</p> <p>– Treinadores e Professores</p> <p>– Comissão técnica (Medicina, Odontologia, Fisioterapia, Psicologia, Sociologia, Pedagogia, Nutrição, Educação Física, Enfermagem, Bioquímica, Massoterapia, Estatística, Análise de Desempenho e Neurociência)</p> <p>– Avaliadores</p> <p>– Organizadores de eventos esportivos</p> <p>– Pesquisadores</p> <p>– Alunos e atletas</p> <p>– Estatísticos</p> <p>– Mídia</p> <p>– Patrocinadores</p> <p>– Universidades</p> <p>– Usuários de Internet</p> <p>– Programadores de <i>Software</i></p> <p>– Publicitários</p> <p>– <i>Staff</i></p> <p>– Comunidade de prática</p> <p>– Colaboradores</p> <p>– Torcedores</p> <p>– Familiares</p>	<p>– Elaboração de <i>Position Paper</i> dos Congressos, Simpósios, Seminários, Fóruns, Workshops, Palestras</p> <p>– Confeção de apostilas e manuais técnicos com foco na aprendizagem coletiva</p> <p>– Produção de Vídeos técnicos</p> <p>– Realização de campanhas publicitárias para divulgação das ações realizadas</p> <p>– Realização de eventos esportivos e acadêmicos</p> <p>– Desenvolvimento da efetividade técnico-tática para atletas e equipes com foco na inteligência esportiva</p> <p>– Apresentação de relatórios técnicos</p> <p>– Relatos de experiências pessoais e profissionais</p> <p>– Realização de negócios (Esportivos, Inovação tecnológica e organizacionais, Sociais)</p> <p>– Avaliações periódicas para análise (Sanguíneas, Médicas, Fisioterápicas, Motora, Comportamental; Psicossocial, Psicológica, Fisiológica, Biomecânica etc.)</p> <p>– Criação de um ambiente organizacional propício para geração de confiança e compartilhamentos</p> <p>– Aplicação dos resultados analisados nos levantamentos de dados</p> <p>– Reuniões para feedback em períodos predeterminados</p> <p>– Prescrições de atividades desenvolvidas para futuros ajustes e atualizações</p> <p>– Encontros para análise técnica da conquista de resultados expressivos no esporte</p> <p>– Planejamento e construção de instalações esportivas para a qualificação dos processos esportivos da iniciação ao alto rendimento</p> <p>– Atualização dos repositórios de informações e conhecimentos</p> <p>– Controle do nível de ativação no clima organizacional</p> <p>– Manter a arquitetura dos fluxos organizacionais sempre efetivas com foco na redução do tempo e espaço entre emissores e receptores</p> <p>– Publicação de livros e e-books</p> <p>– Gerenciamento estratégico de sites, blogs e páginas em redes sociais para aumento do número de fãs, parceiros e sócios torcedores</p> <p>– Incremento na utilização das redes de comunicação (Intranet, Extranet)</p> <p>– Realização dos ciclo de debates no ambiente interno e externo para disseminação de boas práticas e lições aprendidas</p> <p>– Apresentação de produções científicas com resultados gerados internamente na organização em Congressos, Simpósios, Seminários, Fóruns etc.</p> <p>– Participação em programas de conscientização <i>cross-cultural</i>, para troca de informações e conhecimentos organizacionais entre seus participantes.</p> <p>– Incremento de encontros organizacionais e interorganizacionais</p> <p>– Implantação da Comunidade de Práticas</p> <p>– Construção de um ambiente sustentável</p> <p>– Controle antidopagem nos atletas</p>

Fonte: Nery (2017). Adaptado pelos autores.

## 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de contextualizar esta etapa do presente capítulo, inicia-se resgatando as temáticas tratadas ao longo deste livro. Foram dissertados conteúdos visando a compreensão de fatores que atualmente comprometem a prospecção de novos caminhos para o desenvolvimento do esporte brasileiro. Ao mesmo tempo, foi apresentada uma proposta que permite efetivas transformações, voltadas para o crescimento desse segmento ora em discussão. Essa motivação pela busca de mudanças significativas se justifica, principalmente, pela carência verificada, assim como pela identificação da necessidade de capacitação dos dirigentes que ocupam os cargos de comando nas organizações esportivas. Conforme destacado no Capítulo 1, não se pode gerir uma organização do século XXI, com estruturas do século XX e capacidade administrativa do século XIX.

Foram observadas lacunas no modelo organizacional adotado há anos, pelas quais objetiva-se promover evolução qualitativa, compatível com os tempos atuais, caracterizados pelas novas tecnologias. Esses artefatos são capazes de sustentar uma gestão do esporte que possibilite o país conquistar resultados expressivos nas competições em nível internacional, como campeonatos mundiais ou Jogos Olímpicos, obtendo colocações de destaques em relação às grandes potências do esporte mundial. Esse incremento desejado traz, à tona, questões relevantes de crescimento esportivo e, conseqüentemente, a geração de contribuições para que a principal vertente do esporte olímpico do Brasil (clubes, federações e confederações) estabeleça novos direcionamentos na aplicação de esforços capaz de dar vida aos sonhos de atletas, treinadores e toda comunidade esportiva. Projeta-se, também, um cenário que ofereça expectativas positivas na formação de massa crítica entre pesquisadores e gestores a partir dos temas aqui apresentados. Atenta-se com a probabilidade de sucesso na esfera socioeconômica, que também é esperada com relevantes incrementos na cadeia de negócios que envolve este setor, desde que sejam criadas conexões entre as diversas ciências que compõem o esporte e a gestão do esporte no Brasil. Assim, a gestão do conhecimento se apresenta como o fio condutor de todas as ações necessárias, as quais concentram as atenções envolvidas para a construção desta publicação, iniciada para contribuir com a geração de conhecimentos do Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA) do Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora, Portugal.

Esta proposta de evolução inicia-se a partir do acolhimento sobre as contribuições que a gestão do conhecimento pode oferecer para o segmento esportivo e gerencial, evidenciando uma nova identidade das organizações do esporte no país. Foram tratadas fundamentações sobre a construção do conhecimento e todo seu potencial de ação. Esta construção do saber perpassa pela capacidade de mapear e identificar dados, com conseqüente criação de um banco de dados esportivos, um ambiente comunicacional,

suportado pelas tecnologias potencializando as trocas de informações, promovendo conexões e diálogos entre os sujeitos envolvidos. Este ambiente colaborativo gerado potencializa a construção de novos conhecimentos, desenvolvendo aprendizagem coletiva.

Em termos pormenorizados, foram tratados pontos capazes de oferecer importantes elementos para geração de inovação organizacional, conforme diretrizes contidas no Manual de Oslo (OCDE, 2005, 2018). Em primeiro lugar, ressalta-se que esse processo de transformação assume que a gestão, é do esporte. O respeito a essa premissa é fundamental para projeções futuras. Outra questão a ser enfatizada nessa linha de raciocínio, deve ser com a aplicação científica já na fase de iniciação esportiva, nas categorias de desenvolvimento esportivo e, finalmente, no alto rendimento. Esta última etapa é caracterizada pelo surgimento dos resultados expressivos, potencializando a geração de negócios. Esses impactos gerados possibilitam a aproximação de novas parcerias com *stakeholders*, a conquista de patrocínios para captação de recursos que venham garantir sustentabilidade, proporcionando a continuidade dos planejamentos esportivos em curto, médio e longo prazos, envolvendo anos de trabalho.

Parte-se do pressuposto que, para promover essas transformações desejadas, são necessários fundamentos para orientar os passos iniciais. Dessa maneira, adotou-se o Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento elaborado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), que é composto de dois Fundamentos, três Dimensões e nove Variáveis e caracteriza-se pela transversalidade, com capacidade de aplicação que permita atender a qualquer tipo de áreas específicas. A implantação desse modelo de fundamentação teórica para aplicação prática, principia por responder as seguintes perguntas: i) Por que adotar a gestão do conhecimento? ii) Pra que adotar a gestão do conhecimento? Finalmente, iii) aonde implantar a gestão do conhecimento? As respostas a estas perguntas indicam os passos iniciais, para organizar as estratégias de gestão do conhecimento a serem utilizadas.

A obtenção de impactos transformadores para o futuro de esporte no país requer a implantação de uma cultura organizacional que favoreça o emprego da gestão do conhecimento, tomando por base os conceitos pregados por Pierre de Coubertin (amizade, respeito e excelência) e pela “Carta Olímpica” (dignidade humana, paz, esporte integrado à cultura e à educação, não discriminação sob qualquer forma, esporte como direitos humanos, educação multicultural e intelectual por meio do esporte e esporte para todos). Isso posto, são evocados valores que preconizam as novas gerações, cuja formação é desejada pela sociedade e que regem, inclusive, o tipo de relação necessária entre as organizações: união, cooperação, fraternidade, inclusão social e compreensão mútua. O esporte envolve a dedicação e esforços de anos, não apenas dos futuros atletas, mas também da família, profissionais envolvidos na construção da performance e pelos resultados compreendendo a convivência com vitórias e derrotas. Nessa trajetória, são investidos esforços físicos, envolvimento psicológicos, emocionais sociais e educacionais.

Pelas questões supracitadas, considera-se um ambiente predominado pela volatilidade do clima organizacional, composto por seres humanos convivendo em uma rotina com elevado grau de responsabilidade gerencial: motivação, ansiedade, metas estabelecidas, objetivos pessoais e coletivos, patrocínios, que influenciam um ambiente que flutua entre altos e baixos, modificando-se constantemente. Isso, por si só, justifica a necessária condução de todos os processos realizados por profissionais qualificados, responsáveis pela elaboração dos planejamentos da iniciação ao alto rendimento. Outra contribuição fundamental da gestão do conhecimento é a construção de um ambiente caracterizado pelo compartilhamento e confiança entre os agentes envolvidos.

A construção desse espaço necessita ser institucionalizada pela organização, para respaldar todas as ações dos especialistas das ciências do esporte, que compõem uma dinâmica focada em inovação. Esse ambiente é caracterizado de maneira física, virtual e existencial, considerado promotor de novos conhecimentos a partir das trocas informacionais, importante para as tomadas efetivas de decisões e denominado pelos japoneses como Ba.

Para a implantação da gestão do conhecimento, os profissionais envolvidos precisam projetar o potencial de ação desta, considerando-se o elevado grau de relacionamentos que ocorrem, tanto no plano intraorganizacional (ambiente interno), como interorganizacional (compreendido em duas dimensões).

Em um primeiro momento, a gestão do conhecimento deve ser aplicada no ecossistema esportivo brasileiro, interligando atores organizacionais relevantes neste contexto: governo (federal, estadual, municipal), orientando as formas de condução de todos os outros agentes – Comitês Olímpico e Paralímpico, Comitê Brasileiro de Clubes, Federação Nacional de Clubes (FENACLUBES), Confederações, federações, e todos os outros agentes institucionais que venham a contribuir com o desenvolvimento do esporte no Brasil.

Entretanto, a competitividade esportiva se caracteriza por uma concorrência sadia, que deve ser o componente motivador de crescimento, inclusive pautado por cooperação mútua entre as entidades. Dessa maneira, entra em cena o segundo momento de projeção da gestão do conhecimento, quer seja, o macrossistema esportivo, composto por todos os países da América Latina. Verifica-se assim, um amplo leque de possibilidades com a criação de redes pessoais e organizacionais, possibilitando incontáveis trocas informacionais e consequente geração de novos conhecimentos, além da perspectiva de novos atores que venham a se envolver na cadeia de negócios.

Para maior efetividade, essa complexidade verificada requer um planejamento com projeção gerencial. Portanto, torna-se necessário mapear e identificar os nós de conhecimentos envolvidos, representados por indivíduos ou organizações inseridos para contribuir com os processos de desenvolvimento. Isso é fundamental nessa construção dos novos caminhos propostos, pois é a partir disso que serão arquitetados os fluxos de dados, informações e conhecimentos, compatível com a dinamicidade contextual exigida.

Volta-se a atenção para os cinco fundamentos que possibilitam a construção dos modelos de gestão do conhecimento aplicado às organizações esportivas, os quais, possibilitam: perspectivas alinhadas às expectativas dos agentes, com projeção de benefícios; fluxos efetivos entre os nós de conhecimentos com pontos de interações identificados na arquitetura desenhada para os fluxos de conhecimentos; formação de vínculos através da sinergia entre todos os agentes envolvidos, relevantes no incremento de desempenhos advindos das relações intraorganizacionais e interorganizacionais; e geração de cumplicidade, confiança e lealdade entre as partes e construção das rotas de conhecimentos.

Finalmente, chega-se ao presente capítulo, com abrangente envolvimento de diversos profissionais especialistas das diferentes ciências que compõem o esporte e a gestão do esporte. Especificamente a esse respeito, são necessárias a realização de mais pesquisas voltadas ao mapeamento e identificação das áreas e subáreas de atuação, como forma de potencializar as conexões e diálogos entre as mesmas, com viés de gerenciamento dessa confrontação construtiva. A aplicação da gestão do conhecimento no esporte ganhou maior repercussão a partir dos estudos realizados nos Jogos Olímpicos, antes mesmo de ser institucionalizada pelo Comitê Olímpico Internacional (COI), órgão máximo do esporte mundial, revelando toda a importância do seu papel na contribuição da performance gerencial.

No Brasil, a pesquisa de Nery (2017) se insere nessa rota de crescimento esportivo, apresentando um diagrama dos fluxos de informações e conhecimentos como mote para a construção de novos caminhos. Os passos dados fundamentaram cientificamente a vertente considerada a base olímpica do país, quer sejam, clubes, federações e confederações. Entretanto, a presente obra vem respaldar a necessária atualização do referido estudo, promovendo inovação organizacional seguindo orientações do conteúdo proferido no Manual de Oslo (OCDE, 2005; 2018). Para tal, especial atenção foi oferecida em relação à arquitetura projetada para efetividade dos fluxos de informações e conhecimentos, que possa promover uma redução do tempo e espaço na trajetória percorrida entre a emissão até a recepção dos fluxos. Leva-se em consideração que nesse ambiente comunicacional do ambiente de trabalho, circulam muitas informações formais e informais, no campo gerencial e esportivo, que requerem gerenciamentos específicos, promovendo a geração de conhecimentos tácitos e explícitos, também em nível gerencial e esportivos.

É mister enfatizar que esses diferentes tipos de gerenciamentos se apresentam cuidadosamente alinhados aos quatro quadrantes elaborados por Nonaka e Takeuchi (1995), atendendo às especificidades para a formação de conhecimentos tácitos e explícitos, advindas da Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Assim, esses gerenciamentos são aqui especificados: gestão dos fluxos de informação formal gerencial; gestão dos fluxos de informação informal gerencial; gestão dos fluxos de informação formal esportivo; gestão dos fluxos de informação informal esportivo; gestão dos fluxos de conhecimento explícito gerencial; gestão dos fluxos de conhecimento tácito gerencial; gestão dos fluxos de conhecimento explícito esportivo; gestão dos fluxos de conhecimento tácito esportivo.

Essa precisão gerencial requerida justifica a presença das diversas áreas e subáreas (Medicina, Fisioterapia, Educação Física, Odontologia, Psicologia, Nutrição, Enfermagem; Bioquímica, Neurociência; Massoterapia, Pedagogia, Farmácia, Estatística, Análise de Desempenho e Sociologia), propostas para participarem de todo plano temporal apresentado no planejamento em longo prazo, atendendo às exigências de fundamentação científica em todos os processos esportivos. Pode-se prospectar um ambiente composto por todas essas áreas no contexto comunicacional, promovendo fluxos intensos de informações e conhecimentos, oferecendo as melhores informações e conhecimentos, pautadas pelas práticas de gestão do conhecimento, promovendo subsídios para as melhores tomadas de decisões. Oferecem, também, lógica científica nas operações de processos esportivos – *input* – transformação – *output*. Aqui, são necessárias uma estrutura cuidadosamente preparada para registrar todos os passos dados nas trajetórias esportivas de atletas e equipes, compondo a memória organizacional.

Isso posto, chega-se aos fatores fundamentais para a geração de um ambiente esportivo inovativo – os processos de gestão do conhecimento – composto pela criação/aquisição do conhecimento, já abordado aqui nas considerações finais, a transferência, amplamente utilizada nos fluxos entre os nós de conhecimentos, armazenamento, identificação e aplicação. Constata-se a necessidade de mais pesquisas acerca deste tema no ambiente objeto de pesquisa do presente livro, visto ser fundamental ter uma compreensão detalhada de cada ponto aqui abrangido.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. F. I.; VITORIANO, M. C. C. P.; MORAES, C. R. B. Impactos da Cultura Organizacional no Mapeamento de Processos: Construindo a Gestão do Conhecimento. **Ponto de Acesso**, v. 15, n. 1/2, 2021.

ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. **Administrative Science Quarterly**. 634-665, 1992. doi: 10.2307/2393475

BARÇA INNOVATION HUB (<https://barcainnovationhub.fcbarcelona.com/projects/>).

BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**. 27:2 122-127, 1998.

BENDA, R. N. **Comportamento Motor nos processos de iniciação e desenvolvimento esportivo**. Seminário Internacional de Gestão do Conhecimento no Esporte. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2022.

BERA, P.; BURTON-JONES, A.; WAND, Y. Guidelines for designing visual ontologies to support knowledge identification. **Mis Quarterly**, p. 883-908, 2011.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. The utilization process: A conceptual framework and synthesis of empirical findings. **Administrative Science Quarterly**, p. 591-622, 1982.

BIDEL, T.; SONORI, S.; VATANKHAH, H. A Comparative Study of Knowledge Management in Youth Sports Administration in Khorasan Provinces. **Adv. Environ. Biol.** 8:6 1694-1698, 2014.

BUTIENE, I. S.; VALANTINE, I. **Intelligent Sport Organizations**. In: European Association for Sport Management: Social & Commercial Impact of Sport 22 nd Annual Conference. 2014, Coventry – UK. Book of Abstracts. Coventry: Coventry Business School, 2014. p. 408-411.

CARVALHO, H. A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **UNirevista**. 1:3 1-8, 2006.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 426p.

CUNNINGHAM, G. B.; SAGAS, M. People make the difference: The influence of the coaching staff's human capital and diversity on team performance. **European Sport Management Quarterly**, 4(1): 3-21, 2004. doi: 10.1080/16184740408737464

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Applicability of a knowledge management model that considers organizational memory in Spanish organizations. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 52, n. 4, p. 555-569, 2022.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

DeLONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **The Academy of management executive**. v. 14, n. 4: 113-127, 2000.

DE MORAES, A. T.; SILVA, L. F. da; COSTA, P. R. da; SCAFUTO, I. C.; OLIVEIRA, P. S. G. Identificação do conhecimento como fase antecedente dos modelos de Gestão do Conhecimento. **Revista Administração em Diálogo**, v. 23, n. 2, p. 7-26, 2021.

DELSHAB, V.; WINAND, M.; BOROUJERDI, S. S.; HOEBER, L.; MAHMOUDIAN, A. The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: The mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. **European Sport Management Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 139-160, 2022.

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

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

ERHARDT, N.; MARTIN-RIOS, C. Knowledge management systems in sports: the role of organisational structure, tacit and explicit knowledge. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 15, n. 02, p. 1650023, 2016.

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

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

GOMES, A. C. **Treinamento desportivo: estruturação e periodização**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

- HEISIG, P. Harmonization of knowledge management – comparing 160 Knowledge Management frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4: 4-31, 2009.
- HOE, S. L.; MCSHANE, S. Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organizational learning: An exploratory analysis. **The Learning Organization**, v. 17, n. 4: 364-386, 2010.
- JANZ, B. D.; PRASARNPHANIC, P. Understanding the antecedents of effective Knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture. **Decision Science**, v. 34, n. 2: 351-384, 2003.
- JARRAHI, A.; KANGAVARI, M. R. An Architecture for Context-Aware Knowledge Flow Management Systems. **IJCSI - International Journal of Computer Science Issues**, v. 9, Issue 2, n. 3: 40-51, 2012.
- JASIMUDDIN, S. M. **Knowledge management: An interdisciplinary perspective**. New Jersey, NY: World Scientific Publishing Co Pte Ltd, 2012.
- JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético. **Perspectivas em Ciência da Informação** v. 21, n. 1: 152-172, 2016.
- KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Pension Fund Trustees: Role and Contribution. **European Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 376-386, 2003.
- KORSAKAS, P.; TUONO, A. T.; ALMEIDA, A. G. de; LIMA, V. C. de; BORIN, J. P. Diálogos entre pedagogia do esporte e teoria do treinamento esportivo nas modalidades coletivas de invasão. **Pensar a Prática**, v. 25, 2022.
- KRAAIJENBRINK, J. Integrating knowledge and knowledge processes: A critical incident study of product development projects. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 6: 1082-1096, 2012.
- LEONARDI, J. **Modelo para avaliação de relações dimensionais na criação de conhecimento organizacional**. 2016. 169f. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016.
- LEONARDI, J.; BASTOS, R. C. Bases epistemológicas da teoria de criação de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 3-18, jul./dez. 2014.
- LEYBOURNE, S.; SADLER-SMITH, E.. The role of intuition and improvisation in project management. **International journal of project management**, v. 24, n. 6, p. 483-492, 2006.
- LIMA, W. P.; REIS JÚNIOR, J. dos; BANDEIRA, J. P. B. Treinamento esportivo: um estudo introdutório sobre suas bases científicas. **Itinerarius Reflectionis**, v. 16, n. 3, p. 01-10, 2020.
- LIMA, A. C. P. de S.; MAZZEI, L. C.; COSTA, A. L. Uma Análise da Gestão de Pessoas nas Organizações que atuam no Esporte Brasileiro: Estudo de Caso sobre um Clube Paulista de Voleibol. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 1, n. 2: 168-193, 2012.
- LIYANAGE, C.; ELHAG, T.; BALLAL, T.; LI Q. Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, Issue: 3, p. 118-131, 2009. <https://doi.org/10.1108/13673270910962914>
- LOBO, I. S.; NERY, L. C. P. Un análisis reflexivo de la utilización de la gestión del conocimiento en el contexto de la iniciación deportiva. **In: Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte**, 11. 2021. Juiz de Fora – MG. **Anais Eletrônicos** [...], 2021. Disponível em: [https://cbge.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Anais-11-CBGE\\_Corrigido.pdf](https://cbge.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Anais-11-CBGE_Corrigido.pdf). Acesso em: 20 out. 2023.

- MACNEIL, C. M. Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. **Employee Relations**, v. 25, n. 3, p. 294-307, 2003.
- MARTELO-LANDROGUEZ, S.; CEGARRA-NAVARRO, J.-G. Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes. **Journal of knowledge management**, v. 18, n. 2, p. 342-365, 2014.
- MAZNEVSKI, M.; ATHANASSIOU, N. Bringing the outside in: Learning and knowledge management through external networks. *In*: KAZUO, I.; NONAKA, I. (eds.), **Knowledge creation and management: New challenges for managers** (p. 69-82), 2007. New York, NY: Oxford University Press.
- MELO NETO, F. P. **Gestão de Marcas nos Esportes: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Sprint, 2006.
- MILLS, A. M.; SMITH, T. A. Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1: 156-171, 2011.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California management review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MOOLMAN, J. Propondo uma rede de consultores que possam orientar as decisões financeiras de um atleta profissional em busca do bem-estar financeiro sustentável. **Gestão do Esporte e Lazer**, v. 27, n. 6, p. 577-592, 2022.
- NERY, L. C. P. **Análise do perfil de gestão baseada no discurso dos dirigentes esportivos de clubes em juiz de fora**. 186 f. Dissertação. (Mestrado) – Universidade Salgado de Oliveira, Niterói, 2009.
- NERY, L. C. P. **Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional** – Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ Tese de Doutorado, 2017.
- NERY, L. C. P.; TELLES, S. C. C.; SILVA, B. R. C. dos S.; TERRA, R.; DaCOSTA, L. P. Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimento: uma revisão sistemática. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 12, n. 3, p. 64-85, 2018.
- NERY, L. C. P.; TELLES, S. C. C.; TEIXEIRA, M. C. **Knowledge management for sports training management in sport's multidisciplinary and interdisciplinary context**. *In*: Asian Association for Sport Management – AASM Conference. 16 (2021): Kasetsart University, Thailand.
- NESHEIM, T.; OLSEN, K. M.; TOBIASSEN, A. E. Knowledge communities in matrix-like organizations: Managing knowledge towards application. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5: 836-850, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. Oxford: Oxford University press, 1995.
- OCDE, Eurostat. Manual de Oslo 2005: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005.
- OCDE, Eurostat. Manual de Oslo 2018: Diretrizes para coletar, relatar e usar dados sobre inovação, medição de atividades científicas, tecnológicas e de inovação. Manual de Indicadores e Medição de Inovação, 2018.
- PACHARAPHA, T.; RACTHAM V. V. Knowledge acquisition: the roles of perceived value of knowledge content and source. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 16, Issue: 5, p. 724-739, 2012. <https://doi.org/10.1108/13673271211262772>

- PAES, R. R. **Conhecimento aplicado no planejamento em longo prazo: da iniciação ao alto rendimento.** Conferência Proferida no Seminário Internacional de Gestão do Conhecimento no Esporte. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, 2022.
- 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: 205-218, 2014.
- PRADO, L. S. **A atividade física e o treinamento de crianças e adolescentes: aspectos fisiológicos e maturacionais.** Conferência Proferida no Seminário Internacional de Gestão do Conhecimento no Esporte. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, 2022.
- RIBEIRO, M. A. S. **Modelos de governança e organizações esportivas:** uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras. (2012). 136 fls. Fundação Getúlio Vargas. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro, RJ. 2012.
- SANTA ANNA, Jorge. Modelo de fluxo do conhecimento nas organizações: proposta de mapeamento para construção e gestão de portal de periódico. **Revista Conhecimento em Ação**, v. 2, n. 2, p. 73-92, 2017.
- SARMENTO, J. P. **A Gestão e o Gestor Desportivo do Século XXI.** Conferência Proferida no 1º Fórum Internacional de Gestão do Esporte / 1º Encontro Mineiro de Gestão do Esporte. Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, 2010.
- SILVA, S. L. Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2: 142-151, 2002.
- SILVA, G. G. T.; NERY, L. C. P. Análise do contexto multidisciplinar e interdisciplinar no âmbito da iniciação esportiva na ótica da gestão do conhecimento. **In: Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte**, 11. 2021. Juiz de Fora – MG. **Anais Eletrônicos** [...], 2021. Disponível em: [https://cbge.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Anais-11-CBGE\\_Corrigido.pdf](https://cbge.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Anais-11-CBGE_Corrigido.pdf). Acesso em: 20 out. 2023
- SILVA, M. V. **Esporte de alto rendimento vs. ausência de ciência na iniciação e categorias de base:** O que isso reflete no esporte? Conferência Proferida no Seminário Internacional de Gestão do Conhecimento no Esporte. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, 2022.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Arranjo Físico e Fluxo. **Administração da Produção**, v. 3, p. 181, 1997.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura:** conquistando competitividade nas operações industriais. Atlas, 2002.
- SOUZA, S. R. de; DAU, S.; SANTOS, V. da S.; PEREIRA, C. R.; FERREIRA, D. K. P. Sobre a pedagogia de projetos: A experiência conduzindo o indivíduo à teoria. **Seven Editora**, [S. l.], p. 1821–1846, 2023. Disponível em: <http://sevenpublicacoes.com.br/index.php/editora/article/view/804>. Acesso em: 21 jul. 2023.
- SPERLICH, B.; WICKER, P. Knowledge transfer into sport practice: An empirical user analysis of a sport science website. **European Journal of Sport Science**, v. 21, n. 5, p. 753-761, 2021.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TOLEDO, H. C.; FERREIRA, G. N. P.; BRAZIL, G. P. P. Desenvolvimento da Análise de Desempenho Esportivo no Voleibol de Alto Rendimento no Contexto da Gestão do Conhecimento. **Podium**, v. 3, n. 3: 36.44, 2014.

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

TOW, W.; VENABLE, J.; DELL, P. **Developing a Theory of Knowledge Identification Effectiveness in Knowledge Management**. Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL), Proceedings Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), 2015.

VILELLA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Vale do Rio dos Sinos, 2000. Disponível em: [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf). Acesso em: 08 jul. 2023.

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

## SOBRE OS AUTORES



### LUIZ CARLOS PESSOA NERY

– Pós-Doutorando do Instituto de Investigação e Formação Avançada no Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora, Portugal, com foco na Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional.

– Doutor em Gestão do Conhecimento no Esporte e na Gestão do Esporte pelo Programa de Pós-Graduação. Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.

– Mestre em Gestão do Esporte pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências da Atividade Física pela Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO/Niterói.

– Especialista em Administração de Marketing pela Fundação Educacional Machado Sobrinho.

– Especialista em Treinamento Esportivo pela Escola Superior de Educação Física da Fundação Educacional de Muzambinho.

### ROBERTA MICHELE PONTE ALVES

– Graduada em Contabilidade pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA.

– Pós-Graduada em Gestão Contábil pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

– Pós-Graduada e Mestre em Gestão Pública pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA em parceria com a Universidade Internacional de Lisboa - UIL.

– Professora do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Vale do Acaraú.

– Professora do curso de Ciências Contábeis do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Ari de Sá (FAS).

– Contadora - Sócia do Escritório de Contabilidade - FAMA.





### **ELISSANDRA HURTADO**

- Atua há 20 anos como Consultora em projetos de Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional, Planejamento Estratégico, Comunicação Organizacional e Gestão de Mudança.
- Em 2018 passou a integrar a Diretoria Executiva da SBGC e em 2021 assumiu também o cargo de Diretoria de Educação até o presente momento e atualmente exerce o cargo de Vice-Presidente da SBGC.
- MBA em Gestão da Tecnologia da Informação. Graduada em Comunicação Social.

- Graduada em Ciência da Computação.
- Especialista em Recursos Humanos.
- Pós-Graduação em Desenvolvimento de Sistemas sob Tecnologia Cliente, Servidor e Internet. Certificação Líder do Futuro Executivo – Crescimentum.
- Certificada pelo Programa Essencial em Gestão do Conhecimento e Certificação Cultura e Processos de Inovação pela SBGC.
- Certificação MPSBr – Instituto Vanzolini e Pós-Graduação MBKM - UFRJ/CRIE.

### **FERNANDO FUKUNAGA**

- Atualmente é CEO da SBGC.
- Doutor em Administração (PUC-SP-2022).
- Mestre em Administração (PUC-SP-2015).
- Especialista em Gestão de Pessoas (SENAC-SP-2008).
- Especialista em Psicologia Econômica (PUC-SP-2007).
- MBA (NAIPEE-USP-2005).
- É coordenador da Certificação de Gestores de Conhecimento na SBGC; 12 anos como docente em Pós-Graduação; 5 anos como pesquisador na PUC-SP.
- 10 anos de atuação em GC e CO em projetos de pesquisa e consultoria em grandes e médias empresas.





## **MÁRIO COELHO TEIXEIRA**

- Professor e investigador português, nascido em Lisboa (1972).
- Doutor em Gestão do Desporto pela Universidade de Lisboa e Professor na Universidade de Évora, Portugal.
- Coordenador da especialização em Gestão do Desporto do Doutoramento em Motricidade Humana na Universidade de Évora, Portugal.
- Membro de centros de investigação internacionais, comissões científicas de eventos e conselhos editoriais de revistas.
- Orientou cerca de uma centena de pós-doutoramentos internacionais, teses de doutoramento e dissertações de mestrado.

- Integrou os júris de uma centena e meia de provas públicas de doutoramento e mestrado.
- Autor de ampla obra composta por livros, capítulos, artigos e comunicações, com publicações em editoras prestigiadas e indexação na WoS e Scopus.
- Docente convidado nas melhores universidades na Europa, América e África (Portugal, Espanha, Brasil, México, Chile, Cabo Verde e FIFA).
- Recebeu vários prêmios de investigação e reconhecimentos públicos.
- Presidente do Conselho Fiscal do Comitê Paralímpico de Portugal.
- Vice-Presidente do Instituto do Desporto de Portugal.
- Presidente da Assembleia Geral da Confederação do Desporto de Portugal.
- Dirigente do Desporto na Câmara Municipal de Lisboa.
- Membro da Assembleia Plenária do Comitê Olímpico de Portugal.
- Membro do Conselho Consultivo da Sociedade Portugal 2004 (UEFA Euro 2004).
- Investigador responsável (região de intervenção Portugal) dos estudos de impacto da candidatura ao FIFA World Cup 2030.

## Ponto de Reflexão – Da Teoria para a Prática

É sabido agora o que diferentes áreas podem ter em comum, assim como a gestão do conhecimento pode contribuir com o desenvolvimento do esporte e da gestão do esporte. A partir de agora, os quatro casos práticos encontrados no Capítulo 6 oferecem abordagens demonstrando que, através de fatores simples, é possível, sim, a construção de novos caminhos para o esporte brasileiro e latino-americano na busca pela aproximação das grandes potências olímpicas. Torna-se necessário enfatizar que a presente obra compreende a necessidade de novos estudos e pesquisas, incluindo abordagens específicas das ciências que compõem o esporte e a gestão do esporte, possibilitando qualificar ainda mais o ambiente da gestão do esporte no Brasil, fundamentais para ampliar o leque de possibilidades. Entende-se, ao fim e ao cabo, que os legados deste livro vão além dos temas aqui propostos, configurando-se como uma referência importante para futuras pesquisas. Explorar novos caminhos para o esporte brasileiro pode levar ao crescimento, à inovação e ao sucesso contínuo em diversas disciplinas, considerando-se desenvolvimento sustentável com adoção de práticas sustentáveis com foco em inovação. O Brasil tem uma rica tradição esportiva e, para continuar progredindo e explorando boas práticas, diversas áreas-chaves podem ser contempladas. A utilização de ferramentas para manipulação dos dados específicos possibilitam analisar o grau de desenvolvimento e performance esportiva e gerencial. A implantação de um ambiente colaborativo proporciona aos pesquisadores e profissionais das ciências do esporte a oportunidade de compartilhamentos e aplicações dos resultados das pesquisas em áreas estratégicas para a obtenção de evolução institucional. As avaliações regulares em diversos âmbitos da organização contribuem com a efetividade dos processos de gestão do conhecimento. Verifica-se, assim, a importância do alinhamento entre os objetivos da gestão do conhecimento para atender aos objetivos organizacionais, crucial para a manutenção da competitividade, via melhoria do desempenho e experiências de atletas. Para tanto, requer a integração da tecnologia, as práticas colaborativas entre as partes interessadas e um compromisso com a aprendizagem e melhoria em longo prazo.

## CASES PRÁTICOS

### 6.1 A INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA CLUBES DE FUTEBOL: O CASE DO ACESSO DO MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE

#### 6.1.1 INTRODUÇÃO

Os clubes de futebol profissional podem ser caracterizados como organizações esportivas de mercado estruturadas, que possuem fluxos de informação próprios, sendo essas informações esportivas de extrema importância para a gestão estratégica nos gramados e fora deles. A gestão estratégica dos clubes de futebol tem origem do trinômio dados, informações e conhecimentos, para se estruturar nos processos que envolvem a gestão de informação, do conhecimento e da inteligência. Para tanto, torna-se fundamental trabalhar com fluxos informacionais, nos dois grandes contextos dessas organizações: técnico e administrativo.

Essa gestão estratégica estruturada gera, como resultado, em cada um de seus processos organizacionais, novos conhecimentos e inteligência organizacional capazes de auxiliar as tomadas de decisões. Todas essas construções podem ser utilizadas dentro dos clubes de futebol, nos contextos supracitados.

Neste capítulo será tratado um *case* que realizou levantamento bibliográfico qualitativo, relacionando a gestão da informação e a gestão do conhecimento na gestão estratégica dos clubes de futebol, mais especificamente, no Marília Atlético Clube (MAC) (Jorge, 2013). O *case* de estudos apresenta a relação dos recursos informações, conhecimentos, inteligência e fluxos informacionais, sua aplicação por parte das áreas técnica e administrativa no MAC.

#### A INFORMAÇÃO ESPORTIVA EM CLUBES DE FUTEBOL

O esporte como negócio, apresenta estrutura organizacional semelhante a qualquer outra organização, sendo possível sua aptidão à elaboração de produtos, serviços e tecnologias no mercado esportivo. Da mesma forma que a relação entre dados, informação e conhecimento é observada nas organizações em geral, também pode ser observada e compreendida especificamente nas organizações esportivas. Para Choo (2003, p. 27) “a informação é um componente intrínseco de quase tudo o que uma organização faz”.

Contudo, uma particularidade pode ser percebida como própria das organizações esportivas; para que seus produtos e serviços tenham valor de mercado, seu desempenho como equipe esportiva deve ser de destaque. É nesse quesito que as organizações esportivas têm uma cisão de atividades: de um lado o desempenho da equipe esportiva, o qual requer investimentos e de outro lado as atividades comerciais como uso da marca, venda de ingressos entre outras às quais são passíveis de obtenção de lucros.

Mesmo perante essa cisão de atividades, a informação esportiva permeia todos os processos em ambas atividades. A gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC) são competências importantes para o foco na vantagem competitiva para a gestão de organizações esportivas, tanto no aspecto de seu desempenho esportivo como equipe, quanto no aspecto de suas atividades comerciais no mercado esportivo.

Nesse sentido, entende-se informação esportiva como toda a informação oriunda no ambiente esportivo, compreendida, apropriada ou utilizada pelo indivíduo organizacional que interage com essa informação na estrutura ou ambiente esportivo (Jorge; Valentim, 2015).

A gestão da informação enquanto recurso organizacional considera as informações estruturadas e registradas em suportes, como documentos (eletrônicos e físicos), vídeos e outros suportes e, com isso, fornecem arcabouço para que a gestão do conhecimento enquanto processo, permita que o indivíduo se aproprie da informação para a construção de novos conhecimentos.

Especificamente, no que concerne à gestão estratégica de equipes profissionais de futebol, aqui denominados Clubes de Futebol, observa-se a informação esportiva como elemento desencadeador da necessidade na concepção de estratégias para a GI e para a GC em conjunto, de acordo com Jorge e Valentim (2017, p. 120), “[...] a dinâmica do ambiente influencia e impacta os processos organizacionais, bem como as informações que trafegam no ambiente interno e externo das organizações esportivas”. Dessa maneira, para uma melhor assertividade da gestão estratégica dos clubes de futebol, os mesmos devem considerar a informação, conhecimento e inteligência como recursos fundamentais para a construção de estratégias, independentemente de seu contexto (técnica ou administrativa).

#### OS CLUBES DE FUTEBOL NO CONTEXTO DA COMPETÊNCIA INFORMACIONAL, GESTÃO DA INFORMAÇÃO, DO CONHECIMENTO E DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A gestão estratégica de clubes de futebol orientada à GI e à GC encontra um desafio relacionado ao indivíduo informacional em contato com os fluxos informacionais formais e informais; o desenvolvimento de competência informacional (ColInfo) é definida pela *Association of College and Research Libraries* (2000, p. 2) como “[...] um conjunto de habilidades exigidas dos indivíduos para que possam reconhecer quando a informação é necessária, assim como a capacidade de localizar, avaliar e usar efetivamente essas formações necessárias”.

Jorge e Valentim (2011, p. 124) atentam para a importância da atuação do profissional da informação na estrutura organizacional dos clubes de futebol, que deve “[...] ser compreendida como uma possibilidade de oferecer suporte informacional [...] atuando como um facilitador informacional”, envolvendo-se em todos os níveis da organização esportiva, gerando assim, vantagem competitiva ao clube de futebol.

A capacidade de reconhecer as necessidades informacionais e fazer um melhor uso destas pode ser potencializada mediante a aquisição de competência informacional, tornando o sujeito competente na aquisição e monitoramento das fontes de informação, bem como seu uso e gestão (Valentim; Jorge; Ceretta-Soria, 2014).

A capacidade de organizar, analisar e avaliar a informação são competências geradas e são refletidas na organização e armazenamento da informação e na aprendizagem (desenvolvimento do próprio capital intelectual) capaz de gerar novos conhecimentos. A capacidade de usar eficazmente a informação e construir novos conhecimentos, é fundamental para que os sujeitos sejam capazes de tomar as melhores decisões (Valentim; Jorge; Ceretta-Soria, 2014).

Como exemplo, podemos mencionar a equipe de futebol americano *New England Patriots*, que utiliza as informações e conhecimentos adquiridos para tomar as decisões no contexto técnico e, em decorrência disso, os atletas e a comissão técnica passaram a ser conhecidos por utilizar extensivamente filmagens e estatísticas de jogos (Davenport; Harris, 2007). Dessa maneira, é relevante reforçar a importância de ter sujeitos competentes em informações em vários contextos da equipe, gerando assim maior competitividade.

As relações da gestão da informação (GI) e da gestão do conhecimento (GC), quando aplicadas à gestão estratégica de clubes de futebol, resultam um melhor aproveitamento da informação e do conhecimento enquanto recursos dessas organizações. Ao gerir esses recursos, bem como considerar as informações e conhecimentos externos ao clube, torna-se possível construir o processo de inteligência competitiva. A inteligência possui foco na melhoria contínua de seu desempenho econômico e de sua posição de mercado, alinhando a avaliação de seus resultados em conformidade com seus objetivos (Haber-Veja; Más-Basnuevo, 2013).

A inteligência organizacional é resultado das relações entre informação e conhecimento, a princípio, em cada processo organizacional e por fim como resultado da soma de todos os esforços da organização em sua totalidade. Para Miller (2002, p. 35), “os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência”.

Nos clubes de futebol, a inteligência, como um processo organizacional, pode ser observada nas tomadas de decisão da equipe esportiva nas estratégias de jogo e da organização esportiva no mercado esportivo. A inteligência organizacional observada nos clubes de futebol, é um processo que serve à detecção de alerta precoce de oportunidades ou ameaças, dá suporte para a tomada de decisão, auxilia no monitoramento da concorrência (adversários em campo ou concorrentes no mercado), assim como apoia a avaliação e dá suporte ao planejamento estratégico (Prescott, 1999, p. 43).

Nas organizações esportivas os indivíduos organizacionais diante das informações, desenvolvem hipóteses e tomam decisões rotineiras com base na GI e na GC de maneira constante, gerando um ciclo expandido e interativo. Dessa forma, indica a importância de os

indivíduos organizacionais conhecerem as funções de gestão organizacional, concebendo uma cultura organizacional, contida no planejamento organizacional (Jorge, 2017; Más-Basnuevo, 2005). Evidencia-se, assim, a importância de os clubes de futebol utilizarem de maneira intensiva as informações e conhecimentos e a construção de inteligência para tomadas de decisões nos contextos técnico e administrativo.

### O MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE (MAC) E O ACESSO AO CAMPEONATO PAULISTA EM 2013

O clube de futebol Marília Atlético Clube (MAC), sediado no município de Marília, no interior do estado de São Paulo, tem como sua “casa” o Estádio Bento de Abreu Sampaio Vidal, o “Abreuzão”. Fundado em 1942, no ano de 2013 estava na série A3 da Federação Paulista de Futebol.

Naquele momento, o clube apresentava como estrutura organizacional em sua base, o núcleo operacional da organização, e no topo da estrutura a cúpula estratégica, enquanto isso, na linha intermediária, estavam representadas a tecnoestrutura e a assessoria de apoio, atuando como a conexão entre as extremidades (Jorge, 2013; Mintzberg, 1995). Jorge (2013) apresentou a estruturação baseada em Mintzberg (1995) com todos os sujeitos que compunham o clube em 2013.

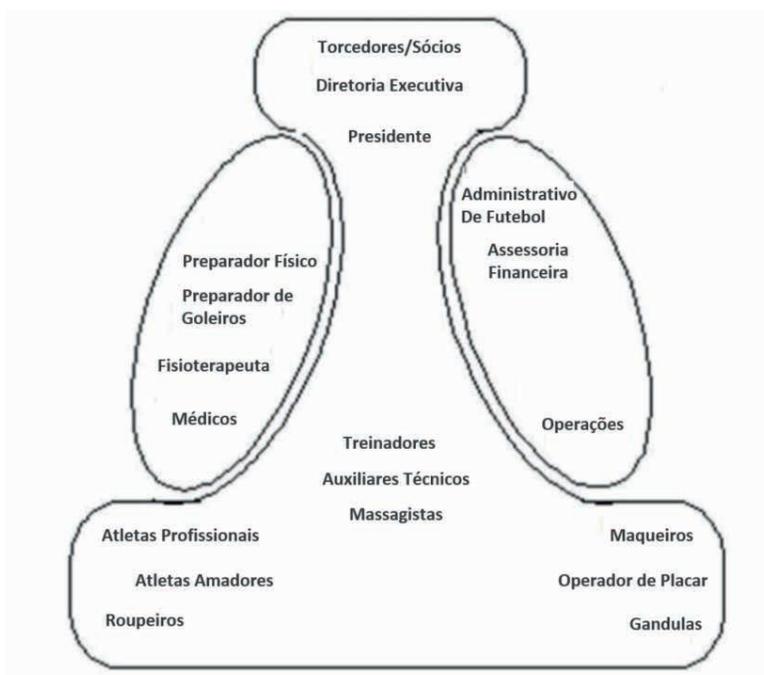


Figura 6.1.1 – Estrutura organizacional do MAC.

Fonte: Jorge (2013, p. 122).

Jorge (2013, p. 126) identificou que, naquele momento, a equipe possuía objetivos em seu planejamento de médio e longo prazo “[...] conquistar acesso e permanecer na primeira divisão do campeonato paulista, além de buscar conquistar o acesso à Série B do campeonato brasileiro”, sendo estes relacionados às atividades do clube quanto equipe esportiva. Enquanto isso, no contexto administrativo, o clube havia traçado a manutenção de suas fontes de receitas – propaganda de patrocinadores, arrecadação de bilheteria das partidas, direito de imagem de TV, mensalidade do sócio torcedor, venda de produtos em sua loja oficial e a venda de atletas para outras equipes (Jorge, 2013).

Para tanto, no Campeonato Paulista daquele ano, o clube realizou uma parceria com o Grupo de Pesquisa Inteligência, Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional (ICIO) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Destaca-se que esse grupo estava formalmente cadastrado no Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O grupo de pesquisa ICIO realizou uma série de atividades que proporcionou para o clube o desenvolvimento competências informacionais.

Inicialmente foi realizado um diagnóstico em todos os sujeitos que pertenciam ao futebol profissional do clube. Nesse momento, identificaram-se inúmeros aspectos do MAC, entretanto dois pontos se destacaram, o primeiro, como esses sujeitos compreendiam a informação no universo do futebol, e segundo, quem eram as referências de conhecimento nos contextos técnico e administrativo.



**Técnico**  
João Vallim

**Goleiro**  
André, Rafael e José

**Zagueiros**  
Cícero, Murilo, Renato e Márcio

**Laterais**  
Mendonça e Édson

**Meias**  
Bruno, Diego, Filipe, Gabriel Souza, João Vinícius, Rafinha

**Atacantes**  
Jean Natal, João Lenon, Paulinho, Keijinho

**Atacantes**  
Dario, Fernando Araxá, Jackson, Johnathan

#### Sobre o estádio

O Estádio Antônio Soares de Oliveira, o popular "Ninho do Corvo" ou "Tranquilão" está localizado na Rua Bezerra de Menezes, número 250 no Jardim Tranquilidade em Guarulhos. Possui um excelente gramado natural, de dimensões 106 por 64 metros. Por medida de segurança, a sua capacidade foi diminuída para 6.235 pessoas. Sua estrutura é toda pintada em vermelho e preto, e possui instalações acolchoadas e confortáveis a todos os torcedores. A modelagem acanhada é determinante para a pressão no adversário, se transformando num verdadeiro "caldirão" quando lotado. Possui três arquibancadas ativas, sendo que a principal comporta as cabines de imprensa (fiscal e visitante); lanchonete; banheiros (masculino e feminino) e uma loja oficial do clube.

No quesito infra-estrutura, o estádio dispõe de modernos anexos para a preparação e acomodação de jogadores, contando com uma academia moderna, um refeitório de primeira linha e um alojamento de qualidade. Denotando mais praticidade ao trabalho e às suas exigências, a sede administrativa do clube também está inserida no complexo do estádio.

#### História

A Associação Atlética Flamengo foi fundada no dia primeiro de junho de 1954 por Guilomar Pereira Xavier, caríocia fanática e torcedora do Rubro-Negro da Gávea. Desde a sua fundação, o "Corvo", como é carinhosamente alcunhado, se transformou na maior potência do futebol municipal. No período compreendido entre os anos de 1969 e 1977, a equipe se consagrou Hestacampeã do Campeonato Guarulhense de Futebol. Dentre tais títulos, o mais marcante foi o conquistado em 1972. O Flamengo venceu a equipe da União dos Servidores por um a zero, no Estádio Cícero Hiranda na Vila Galvão. O gol solitário da partida foi marcado por Márcio, de cabeça. Esse verdadeiro esquadrião, comandado pelo técnico Careca, ficou concentrado no Estádio do Pacembu para a decisão, e tinha a seguinte escalação: Joaquim, Négo, Fernando Tena, Válder Passarinho e Hestainir. Azeitona e Édson David, Cavieiro, Valdemarzinho, Lustroso e Márcio.

Os grandes resultados obtidos na categoria amadora impulsionaram o Flamengo a se profissionalizar. A sua estreia como equipe filiada oficialmente à Federação Paulista de Futebol aconteceu no ano de 1979, na Quinta Divisão Paulista. Como não obteve o sucesso nesse patamar, a equipe se licenciou e voltou ao amadorismo, onde permaneceu até o final da década de 1990.

Nesse ínterim, o clube conseguiu grandes conquistas, dentro e fora dos gramados, para que pudesse voltar com força total ao profissionalismo no ano de 1998. Na década de 1980, houve a construção de seu estádio, o Antônio Soares de Oliveira, localizado à Rua Bezerra de Menezes, número 250 no Jardim Tranquilidade. O patrono do "Tálio sagrado" dos flamecoistas foi um grande esportista do futebol paulista, estando à frente da Liga Guarulhense de Futebol durante muitos anos, com mandatos marcantes que trouxeram benefícios ao esporte guarulhense.

Entre 1994 e 1997, o esquadrião Rubro-Negro obteve mais quatro conquistas do Campeonato Guarulhense de Futebol. Sendo que, em 1996, a equipe foi coroadas Campeãs Amadoras do Estado de São Paulo. O retorno ao profissionalismo foi meteórico. Um ano após a volta, em 1999, conquistou o título do Campeonato Paulista de Série B-2. Em 2000, novamente o Flamengo estava no lugar mais alto do pódio, desta vez levantando a taça do Campeonato Paulista de Série B-1 com um elenco reforçado, contando com nomes como André Bocão, Anselmo e Sílano, sob o comando do experiente treinador José Galli Neto.

Em 2001, o Flamengo conquistou mais um acesso consecutivo e alcançou a Série A-2 em 2002. Tal campeonato contou com 16 clubes e, realizando uma excepcional campanha, o Rubro-Negro chegou até às semifinais, onde foi eliminado pela Franca, que tinha como destaque o artilheiro da competição, Tico Mineiro. Na primeira partida, disputada no Ninho do Corvo, o Menção saiu vencedor com o placar de 1 a 0. Contudo, na partida de volta, disputada no Estádio José Lancha Filho na "Terra dos Calçados", melhor para a equipe alviverde, que

#### NOTÍCIAS:

##### Grêmio se reapresenta com reforços



Membros da diretoria e comissão técnica do Grêmio Novorizontino apresentaram na tarde desta quinta-feira, dia 6, a equipe que vai jogar Campeonato Paulista da Série A3 em 2013. Além dos reforços também foram apresentados os jogadores que atuaram na campanha de 2012. "O Grêmio Novorizontino procurou se reforçar, não podia ser diferente, mas principalmente depositar nossa confiança na base que ficou. Precisamos ter uma coluna de apoio para começar um novo trabalho", garantiu o presidente Genilson da Rocha Santos. O dirigente acredita que os atletas que chegam têm muito a agregar ao time. "Estes jogadores vêm de equipes de expressão, que disputaram uma A-2, A-3, são atletas mais experientes que têm um perfil que o Novorizontino entende como o futebol que a nossa torcida exige", avaliou. Elio Sizenando, técnico do Grêmio, afirmou que o ritmo de treinos continuará o mesmo. "Em Paulínia fizemos vários treinos com equipes Sub-20. A tendência agora é buscar equipes mais velhas, com equipes da região, da A-2, A-1 para corrigirmos o que for preciso", disse. Um dos jogos já marcados deverá ser contra o Botafogo de Ribeirão Preto no Estádio Jorge Irmãos de Biasi, no dia 5 de janeiro. Outra partida, ainda não confirmada, deverá ser contra o Mirassol, no dia 13 de dezembro.

Fonte: Disponível em: <<http://www.gremionovorizontino.com.br/noticias.php?id=39#UqVtWtB2Zm6M>>.

##### Técnico de Novorizontino aprova reformulação, mas preza humildade

O Novorizontino fez história na temporada passada ao subir da Segunda Divisão para a Série A3 logo no primeiro ano do clube em sua volta aos gramados profissionais e, agora, o time comandado pelo técnico Elio Sizenando quer manter a escrita. Porém, a tarefa não será fácil já que a diretoria não conseguiu conter as inevitáveis baixas no elenco e a reformulação no grupo foi grande. Elio falou sobre as saídas de alguns jogadores. "Toda perda no começo é complicada", disse. "Mas conseguimos recompor bem o elenco e, no decorrer do trabalho, os jogadores que entraram foram se adequando ao estilo de jogo do time", contou. Sobre o elenco, Elio aprovou as novidades. "Dá para esperar um grupo bastante competitivo", avisou. "Perdemos jogadores, mas chegaram outros que chegaram da mesma forma. Tivemos muitos atletas jovens e trouxemos alguns com mais experiência justamente para haver mais equilíbrio no time", explicou. "De início, o principal objetivo é nos manter na Série A3 e só depois pensar no acesso. É preciso ter os pés no chão", finalizou. A estreia do Novorizontino no Campeonato Paulista da Série A3 será contra o União São João, neste domingo, às 10h, no Estádio Jorge Irmãos de Biasi, em Novo Horizonte.

Fonte: Disponível em: <<http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Gr%C3%A9mioNovorizontino/Not%C3%ADcias/2013/01/25/T%C3%A9cnica-do-Novorizontino-aprova-reformula%C3%A7%C3%A3o-do-eleco-e-preza-humildade>>.

Figura 6.1.2 – Produtos de Inteligência do MAC no Campeonato Paulista 2013.

Fonte: Adaptado de Jorge (2013).

Partindo do diagnóstico foi possível compreender as demandas informacionais do futebol profissional do MAC e alinhar as construções propostas pelo grupo de pesquisa ICIO. Durante todo o Campeonato Paulista de 2013, a comissão técnica recebeu produtos de inteligência (Figura 6.1.2) do grupo de pesquisa ICIO. Esses produtos foram construídos no formato de boletins dos adversários do MAC, apresentando informações estruturais sobre o time (comissão técnica, atletas, estádio e história) e os dados sobre a participação do adversário no último campeonato paulista.

Além disso, o boletim apresentava também uma série de notícias sobre a equipe, iniciando assim a comissão técnica com informações antes das partidas. Essas notícias apresentavam informações sobre os destaques, reforços e situações relacionadas ao adversário do MAC antes das partidas.

Esses produtos de inteligência geraram importantes impactos no clube em toda sua estrutura organizacional. Uma vez que eram usados em treinamentos e partidas, haviam informações que impactaram a equipe e sua forma de jogar, ou seja, eram realizados treinamentos específicos e alterações durante as partidas de acordo com as informações dos produtos de inteligência.

Esses impactos também aconteciam no contexto administrativo, uma vez que as informações dos produtos de inteligência muitas vezes alteravam fluxos administrativos, desde a busca de atletas destaques dos adversários até a mudança de data de viagens e outros pontos de cunho administrativo. Observa-se que a percepção sobre informação do futebol profissional do MAC, em 2013, foi alterada, uma vez que não era incomum observar atletas, membros da comissão técnicas e profissionais do administrativo compartilhando informações de maneira mais fluida, gerando assim a construção de novos conhecimentos para o clube.

## BREVES REFLEXÕES

O *case* apresentado expõe a necessidade de alinhar os objetivos estratégicos do clube de futebol com as múltiplas possibilidades de se trabalhar com a informação, conhecimento e inteligência enquanto recursos nesse universo. Observa-se que é fundamental a realização de diagnósticos que viabilizem a 'foto' do clube frente ao uso das informações, conhecimentos e inteligência.

Além disso, destaca-se a necessidade de se trabalhar prioritariamente com o desenvolvimento de competência informacional em todos os sujeitos que compõem o clube, uma vez que ao se apropriarem dessas competências podem fazer melhor uso do conhecimento, inteligência e informação enquanto recurso.

Outro ponto que merece destaque é a aplicabilidade da informação nas atividades técnicas e administrativas, uma vez que estas informações, quando utilizadas de maneira correta, podem alterar o rumo da equipe em um campeonato, e no caso do Marília Atlético Clube no ano de 2013, teve o poder de auxiliar todo o clube em momentos pontuais, o levando a uma elevação no *ranking* de divisões em níveis do Campeonato Paulista, com o acesso à série A2 daquele ano. Destaca-se também que com o uso da informação e inteligência novos conhecimentos foram construídos e utilizados no clube até os dias atuais, sendo esse o maior legado da parceria entre o grupo de pesquisa ICIO e o MAC.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF COLLEGE & RESEARCH LIBRARIES (ACRL). **Information literacy competency standards for higher education**. Chicago, 2000. Disponível em: <https://alair.ala.org/bitstream/handle/11213/7668/ACRL%20Information%20Literacy%20Competency%20Standards%20for%20Higher%20Education.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 nov. 2022.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 426p.

DAVENPORT, T.; HARRIS, J. G. **Competição analítica**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HABER-VEJA, A.; MÁZ-BASNUEVO, A. Inteligência organizacional: conceptos, modelos y metodologías. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, n. 38, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2013v18n38p1>. Acesso em: 15 nov. 2022.

JORGE, C. F. B. **Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de inteligência em organizações complexas**: uma análise teórico-prática em múltiplas organizações. 2017. 511 f. Tese (Doutoramento em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/93635>. Acesso em: 15 nov. 2022.

JORGE, C. F. B. **Gestão da informação esportiva no contexto da inteligência competitiva em clubes de futebol: um estudo de caso no Marília Atlético Clube**. 2013. 322 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/93635>. Acesso em: 15 nov. 2022.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. A importância do desenvolvimento da competência em informação no contexto de clubes de futebol. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 27, n. 1, p. 119-135, 2017. doi: 10.22478/ufpb.1809-4783.2017v27n1.28139 Acesso em: 15 nov. 2022.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Informação e esporte: a informação esportiva e sua relação com clubes de futebol. **Informação & Informação**, Londrina, v. 20, n. 1, p. 183-208, jun. 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2015v20n1p183>. Acesso em: 15 nov. 2022.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. O profissional da informação no contexto da gestão esportiva: clubes de futebol, uma proposta para o Marília Atlético Clube. **Revista EDICIC**, v. 1, n. 3, p. 112-126, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/115171/ISSN2236-5753-2011-01-03-112-126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 15 nov. 2022.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

PRESCOTT, J. E. The evolution of competitive intelligence: Designing a process for action. **Proposal Management: APMP Professional Journal**, v. 21, n. 4, 1999.

VALENTIM, M. L. P.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da competência em informação para os processos de gestão da informação e do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 207-231, dec. 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/11434n>. Acesso em: 15 nov. 2022.

## SOBRE OS AUTORES



### **CARLOS FRANCISCO BITENCOURT JORGE**

- Pós-Doutor em Ciência da Informação na área de concentração “Informação, Tecnologia e Conhecimento” pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/SP).
- Doutor em Ciência da Informação com enfoque em Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva em Organizações Complexas pela Unesp/SP.
- Realizou doutoramento sanduíche em Westminster College nos EUA.
- Docente e pesquisador da Universidade de Marília (Unimar).
- Docente e pesquisador do PPG em Ciência da Informação da Unesp.

### **BEATRIZ DE SOUZA FERMINO MIRANDA MARQUES**

- Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp).
- Especialista em Sistemas para Internet pelo UNIVEM.
- Bacharel em Administração com habilitação em Marketing pelo UNIVEM.



### **FRANCISCA MIQUELLE SIQUEIRA CARDOSO**

- Doutoranda em Ciência da Informação no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Faculdade de Filosofia e Ciências - Campus de Marília.
- Mestrado em Ciência da Informação no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Faculdade de Filosofia e Ciências - Campus de Marília (2023).
- Graduada em Engenharia de Produção (2014) pela FEESR
- Graduada em Administração (2009) pela FEESR.

## 6.2 BIOFIT® - AVALIAÇÃO DA MATURAÇÃO BIOLÓGICA

### 6.2.1 INTRODUÇÃO

A maturação é um processo biológico de amadurecimento do organismo em direção ao estado maduro (adulto) que interfere diretamente na formação esportiva de crianças e adolescentes. Jovens com a mesma idade cronológica podem estar em ritmos e estágios de maturidade muito distintos. Alguns amadurecem mais rápido do que outros e essa variabilidade biológica tem implicações na *performance*, na identificação e seleção de talentos e na prescrição do treino (Cumming *et al.*, 2017; Lloy *et al.*, 2014; Malina *et al.*, 2015; Malina *et al.*, 2019).

O profissional que lida com jovens esportistas deve compreender que o diagnóstico da maturação biológica é indispensável para o entendimento e o acompanhamento deste processo e, conseqüentemente, para as suas tomadas de decisão quanto às intervenções pedagógicas. Precisamos saber se a maturidade do jovem está atrasada, normal ou avançada, qual é o ritmo do seu crescimento e como ele está em comparação com seus colegas da mesma idade, se ele já alcançou ou ainda vai alcançar o pico de velocidade de crescimento em estatura (PVC) e qual será a sua estatura adulta aos 18 anos. Dessa maneira, é crucial que os professores-treinadores tenham à disposição instrumentos válidos e de fácil acesso para a estimativa da maturação biológica.

Desde 2014, o Projeto Atletas de Ouro®, idealizado por pesquisadores do Laboratório de Estudos e Pesquisas do Exercício e Esporte (LABESPEE), da Universidade Federal de Ouro Preto, busca soluções inovadoras para identificação e desenvolvimento de talentos esportivos (Werneck; Coelho; Ferreira, 2020). Neste capítulo, será apresentado o *software* BioFit® que tem por finalidade estimar indicadores de maturação somática, utilizando uma plataforma web, baseado em método científico validado, não invasivo e simples.

### **O QUE OS TREINADORES PRECISAM SABER SOBRE MATURAÇÃO SOMÁTICA?**

Os treinadores precisam entender que cada jovem tem o seu relógio biológico individualizado e que eles variam em relação ao nível de maturação que já atingiram em uma determinada idade (*status*) e também em relação à idade em que determinado evento maturacional ocorre (*timing*). A avaliação do *status* de maturação pode ser feita pela porcentagem atingida da estatura adulta prevista (%EAP), método proposto por Khamis e Roche (1994). Já o *timing* da maturação biológica pode ser estimado pela idade prevista do PVC, utilizando o método do *maturity offset* (MO), proposto inicialmente por Mirwald, Baxter-Jones e Bailey (2002) e otimizado por Moore *et al.*, (2015). Esses autores desenvolveram e validaram algoritmos que permitem estimar esses indicadores de maturação somática, utilizando a idade cronológica, a estatura e a massa corporal do jovem, e a estatura dos pais biológicos – Quadro 6.2.1.

Quadro 6.2.1 – Indicadores de maturação somáticas avaliadas pelo BioFit®

Indicador de Maturação Somática	Método	Variáveis Necessárias	Principal Aplicação
Idade do PVC	Maturity offset (Moore <i>et al.</i> , 2015)	Idade cronológica Estatura	<i>Timing</i> maturacional Prescrição do treino
Porcentagem atingida da estatura adulta predita (%EAP)	Khamis-Roche sem o uso da idade esquelética (Khamis; Roche, 1994)	Idade cronológica Estatura Massa corporal Estatura dos pais	<i>Status</i> maturacional Previsão da estatura adulta Bio-banding

As equações de predição do MO e do %EAP são específicas para meninos e meninas e possuem maior acurácia próximo ao evento que elas pretendem estimar, ou seja, em idades próximas ao PVC e maior percentual atingido da estatura adulta (Fransen; Skorski; Baxter-Jones, 2021). O MO foi validado para meninos de 8 a 18 anos e meninas de 8 a 16 anos, sendo mais preciso nos meninos normomatuross de 13 a 15 anos e nas meninas normomaturas de 11 a 13 anos (faixas de normalidade para ocorrência do PVC). O %EAP pode ser estimado a partir de 4,5 anos, sendo mais preciso a partir dos 13 anos nas meninas e depois dos 15 anos nos meninos.

O %EAP prevê que um indivíduo está tão mais maduro quanto mais próximo se encontra da sua estatura adulta. Considere duas atletas do sexo feminino de 13 anos, ambas com 150 cm de estatura. Se a estatura adulta predita da atleta A é de 155 cm, isso significa que ela já alcançou 97% da sua estatura adulta prevista. Se a atleta B tem uma estatura adulta prevista de 170 cm, ela está somente a 88% de sua estatura adulta prevista. Ou seja, nesse caso a atleta A é mais madura do que a atleta B. Isso pode trazer vantagens físicas temporárias para a atleta A, mas por outro lado o potencial de desenvolvimento da atleta B é maior.

A partir de dados normativos, o %EAP é transformado em um escore padronizado (escore Z), permitindo classificar o jovem quanto ao status de maturação: atrasado ( $Z < -1$ ), normomaturado ( $-1 \leq Z \leq +1$ ) ou avançado ( $Z > +1$ ). O erro de predição da estatura adulta pelo método Khamis-Roche é de  $5,3 \pm 1,4$  cm nos meninos e  $4,3 \pm 1,6$  cm nas meninas (Khamis; Roche, 1994). Por meio desse método, os treinadores conseguem identificar aqueles jovens que têm predisposição genética para serem altos, podendo orientá-los para modalidades em que a elevada estatura é um determinante para o desempenho. Uma outra aplicação do %EAP é a realização de competições agrupando os atletas por faixas de maturação e não apenas pela idade cronológica, processo este denominado Bio-Banding (Malina *et al.*, 2019).

O maturity offset (MO) indica a distância em anos em que o jovem encontra-se do PVC, permitindo localizá-lo na curva de crescimento em estatura. Se  $MO = 0$ , então o jovem está exatamente no PVC, onde os meninos estão crescendo a uma taxa de aproximadamente 10 cm/ano e as meninas 8 cm/ano. Se  $MO < 0$ , o jovem ainda não atingiu

o PVC; e se  $MO > 0$ , então ele já ultrapassou o PVC. O PVC ocorre em média aos 12 anos nas meninas e aos 14 anos nos meninos, com erro de estimativa de um ano (Mirwald *et al.*, 2002). Assim, a normalidade do PVC nos meninos é de 13 a 15 anos, e nas meninas de 11 a 13 anos. Com base nesses valores de referência, podemos classificar o atleta como pré-PVC, dentro-PVC e pós-PVC. Em média, o PVC coincide com 92% da estatura adulta prevista atingida (Cumming *et al.*, 2017).

### **QUAIS SÃO AS IMPLICAÇÕES DA MATURAÇÃO BIOLÓGICA NA PRÁTICA?**

Na Figura 6.2.1, observa-se que o processo de amadurecimento biológico do atleta, neste caso, no que tange à maturação somática, implica uma série de alterações na estrutura e função corporais, que afetam direta ou indiretamente o desempenho motor e a performance esportiva, bem como a percepção de competência do atleta. Ao mesmo tempo, a performance atual do atleta e o conhecimento do seu estágio maturacional, ou mesmo a ausência deste conhecimento por parte do treinador, vai influenciar nas tomadas de decisão quanto à avaliação de potencial para o sucesso no futuro, e naturalmente na seleção dos atletas mais promissores, culminando com a prescrição do treinamento individualizado para o desenvolvimento dos atletas.

A evidência científica mostra que a seleção no esporte infantojuvenil possui um gradiente maturacional que tende a excluir os meninos de maturação atrasada e as meninas de maturação avançada (Malina *et al.*, 2015). Os meninos avançados biologicamente apresentam maior tamanho corporal e maior desempenho físico-motor (Albaladejo-Saura *et al.*, 2021; Pearson; Naughton; Torode, 2006) e, por consequência, maior chance de serem identificados como talentos e selecionados pelos treinadores (Cripps; Hopper; Joyce, 2016; Miranda *et al.*, 2019). A alta performance momentânea acaba influenciando positivamente na avaliação do potencial esportivo feita pelos treinadores, já que a mesma está associada com a maturação avançada (Ribeiro Júnior *et al.*, 2021). Essa combinação de fatores abre as portas dos centros de excelência esportiva para os atletas mais maduros, criando melhores condições de treinamento para se desenvolverem.

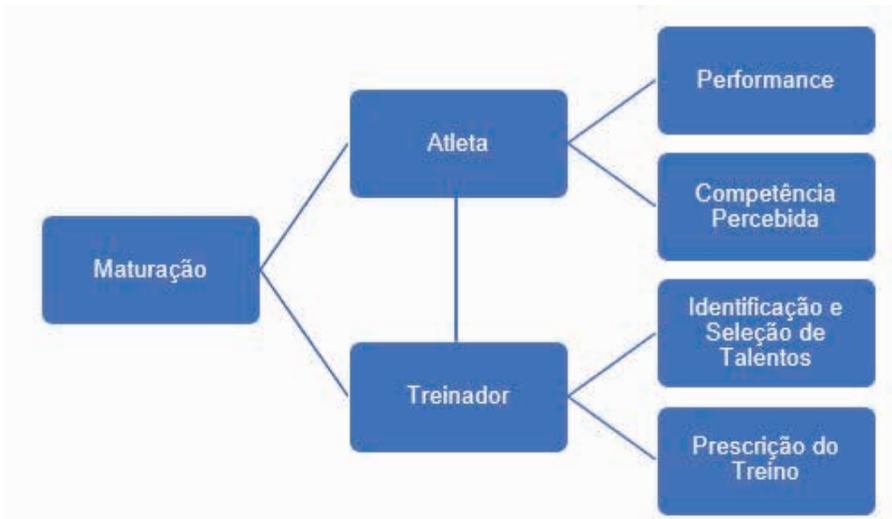


Figura 6.2.1 – Influência da maturação biológica ao nível do atleta e do treinador.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já no caso das meninas, a maturação precoce provoca um efeito contrário, uma vez que as mudanças físicas e na composição corporal que acontecem acabam limitando a performance e a experimentação de determinados esportes. Na prática, as vantagens temporárias para os meninos e as desvantagens para as meninas proporcionadas pela maturação podem resultar em viés de seleção e potencial perda de talentos (Johnston; Baker, 2020). Em pesquisa recente realizada pelo nosso grupo, o BioFit® foi utilizado em jovens basquetebolistas brasileiros de elite que foram acompanhados desde a base até o Novo Basquete Brasil (NBB) (Ribeiro Júnior *et al.*, 2021). Verificamos que os atletas avançados biologicamente possuíam três vezes mais chance de progredirem na carreira quando comparados aos atletas normomaturados, mas que ser selecionado precocemente para seleções nacionais no sub15 diminuía a chance do jovem atleta alcançar o NBB. Assim, os treinadores devem entender que os atletas atrasados biologicamente podem ter tão ou mais habilidade quanto os avançados, de modo que ambos devem ser mantidos no processo e devidamente estimulados no treinamento.

No esporte infantojuvenil de elite, observa-se com frequência uma maior proporção de atletas nascidos nos primeiros meses do ano. Essa maior representação de atletas cronologicamente mais velhos dentro de uma mesma categoria etária em comparação com aqueles cronologicamente mais novos é conhecida como efeito da idade relativa (Cobleby *et al.*, 2009). No Quadro 6.2.2, podemos observar as implicações práticas da interação entre a data de nascimento, a maturação e a performance do atleta com a expectativa de sucesso depositada pelos treinadores. Em um dos extremos, está o atleta cronologicamente mais velho e com maturação avançada, caracterizando uma dupla vantagem biológica, que

quando acompanhada de alta performance eleva a expectativa de sucesso futuro, feita pelo treinador. O risco nesse caso é o de viés na avaliação do treinador, pois muitas vezes ele valoriza demasiadamente a performance ao invés do potencial de desenvolvimento. No outro extremo está o atleta cronologicamente mais novo e com maturação tardia que sobreviverá no processo muito provavelmente se já conseguir apresentar, devido a efeitos compensatórios, uma alta performance, para que então possa ser bem avaliado pelo seu treinador.

Quadro 6.2.2 – Implicações práticas da interação entre a data de nascimento, a maturação biológica e a performance esportiva do atleta e a avaliação de potencial feita pelos treinadores.

Idade Relativa	Maturação	Performance atual	Expectativa de Sucesso	Implicações práticas
1º semestre (mais velho)	Avançada (precoce)	Alta	Alta	Possui dupla vantagem, vence hoje, é selecionado pelo treinador, mas pode ser um falso talento
2º semestre (mais novo)	Atrasada (tardio)	Baixa	Baixa	Possui dupla desvantagem, perde hoje, não é selecionado pelo treinador, mas pode ser um talento
1º semestre (mais velho)	Avançada (precoce)	Baixa	Baixa	Possui dupla vantagem, mas não vence hoje além de ter baixo potencial de desenvolvimento
2º semestre (mais novo)	Atrasada (tardio)	Alta	Alta	Possui dupla desvantagem, vence hoje e possui compensações que elevam o seu potencial de desenvolvimento e sucesso

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma das formas então que os pesquisadores e treinadores têm buscado para minimizar as diferenças do estado de prontidão morfológica e motora entre os jogadores da mesma categoria etária, especialmente no sub15, é o *Bio-Banding*. Essa estratégia vem sendo utilizada, especialmente no futebol, sobretudo no Reino Unido em futebolistas de 11 a 14 anos e parece beneficiar jovens de maturação precoce e tardia, criando novas oportunidades e desafios (Malina *et al.*, 2019). O conceito de *Bio-Banding* pode auxiliar na formação esportiva, mas para que esses ganhos sejam consistentes e duradouros, é fundamental que se invista na formação dos treinadores para que estes possam tomar decisões com base em conhecimento científico que favoreça a formação esportiva de qualidade. Afinal, o atleta não tem culpa por ser biologicamente avançado em relação à idade cronológica e isto trazer vantagens competitivas para ele.

Jovens atletas tendem a ser biologicamente avançados por viés de seleção. O treinamento sistemático não tem efeitos aparentes na estatura, proporções corporais e na maturidade biológica, mas tem efeitos importantes na composição corporal, no desempenho e nos parâmetros fisiológicos (Malina; Bouchard; Bar-Or, 2009). Sob o ponto de vista do treino, o modelo canadense de desenvolvimento atlético de longo prazo (LTAD) utiliza o PVC como referência para a prescrição do treinamento em jovens atletas, tomando como

base os períodos sensíveis ou janelas de oportunidade onde as respostas ao treinamento podem ser otimizadas (Balyi; Hamilton, 2004). De acordo com esse modelo, os treinadores deveriam enfatizar o treinamento das habilidades motoras, flexibilidade, agilidade, equilíbrio, coordenação e velocidade no período pré-PVC, entre os 6 a 9 anos de idade, ou seja, antes do início do estirão do crescimento. Aproximadamente 6 meses antes do PVC pode ocorrer uma perda temporária de controle motor, prejudicando a execução de habilidades motoras. Isso não significa que o atleta nesse momento passa por um período de mudanças rápidas e, por vezes intensas, que exigem um certo tempo para que o atleta possa se readaptar e reaprender. Quanto ao treinamento aeróbico, o período mais apropriado de desenvolvimento seria dentro do PVC, entre 11 a 13 anos nas meninas e 13 a 15 anos nos meninos. Ainda no PVC, por conta desse período de muitas mudanças, observa-se um maior risco de lesões (Monasterio *et al.*, 2021). Já o treinamento de força deveria ser introduzido entre o PVC e a menarca, nas meninas e de 12 a 18 meses após o PVC, nos meninos.

Por fim, cabe destacar que os pais dos alunos-atletas muitas vezes têm a sua parcela de contribuição também, pois tendem a colocar demasiada expectativa sobre seus filhos, acreditando, por exemplo, que serão grandes e se tornarão atletas no futuro. Isso é muito comum nas modalidades em que a elevada estatura é um fator determinante para o desempenho, no basquetebol e no voleibol, para citar alguns exemplos. Por isso, durante o processo de formação esportiva recomenda-se que os profissionais do esporte avaliem periodicamente os indicadores de crescimento e maturação biológica dos seus alunos-atletas, a fim de que os pais possam também receber este feedback.

Diante do exposto, fica evidente a importância do monitoramento sistemático da maturação biológica dos atletas para minimizar o risco de julgamentos equivocados e erros no processo de seleção, bem como a exclusão precoce de jovens atletas talentosos, estabelecer expectativas realistas e prescrever treinos adequados, visando otimizar as janelas de oportunidade e prevenir lesões (Cumming *et al.*, 2017; Malina *et al.*, 2015; Pearson; Naughton; Torode, 2006).

## **COMO OS TREINADORES PODEM MONITORAR A MATURAÇÃO BIOLÓGICA DOS SEUS ATLETAS?**

No intuito de tornar o cálculo dos indicadores maturacionais mais acessíveis aos profissionais do esporte e ao mesmo tempo levar o conhecimento científico aplicado aos pais e jovens atletas, os pesquisadores do Projeto Atletas de Ouro® desenvolveram o software denominado BioFit® – Avaliação da Maturação Biológica. O BioFit® tem por finalidade estimar indicadores do status e do *timing* de maturação somática, classificar o estágio maturacional, prever a idade do PVC e a estatura adulta de crianças e adolescentes de ambos os sexos. O software está baseado em método científico validado, não invasivo e simples (Kamis; Roche, 1994; Moore *et al.*, 2015), e está disponível gratuitamente na web (<https://labespee.ufop.br/atletas-de-ouro>). Estudos mais aprofundados sobre a temática constam no Manual do Jovem Atleta: da Escola ao Alto Rendimento (Werneck; Coelho; Ferreira, 2020).

O BioFit® permite a emissão de laudo individualizado diretamente da Internet,

bastando o usuário realizar o *input* das informações necessárias. A plataforma digital possui tutorial explicativo sobre como utilizar e como interpretar os resultados, e tem sido utilizado por diversos profissionais, escolas e clubes do Brasil. Na Figura 6.2.2, observa-se o exemplo de um laudo emitido pelo sistema. Nesse exemplo, temos um menino de 12 anos, atleta de basquetebol, que atualmente se encontra abaixo da média de estatura em relação aos meninos da sua idade. A questão que se coloca é: ele seria selecionado pelo treinador? Ele receberia a mesma atenção por parte do treinador no seu processo de formação esportiva sendo menor do que os seus colegas de time? Provavelmente não. Porém, quando olhamos para o seu potencial de crescimento, esse garoto terá aproximadamente 1,82 m aos 18 anos. Quem sabe não se tornaria um grande armador no basquetebol. Provavelmente teria suas chances aumentadas se ele, sua família e seu treinador tivessem essa informação previamente.

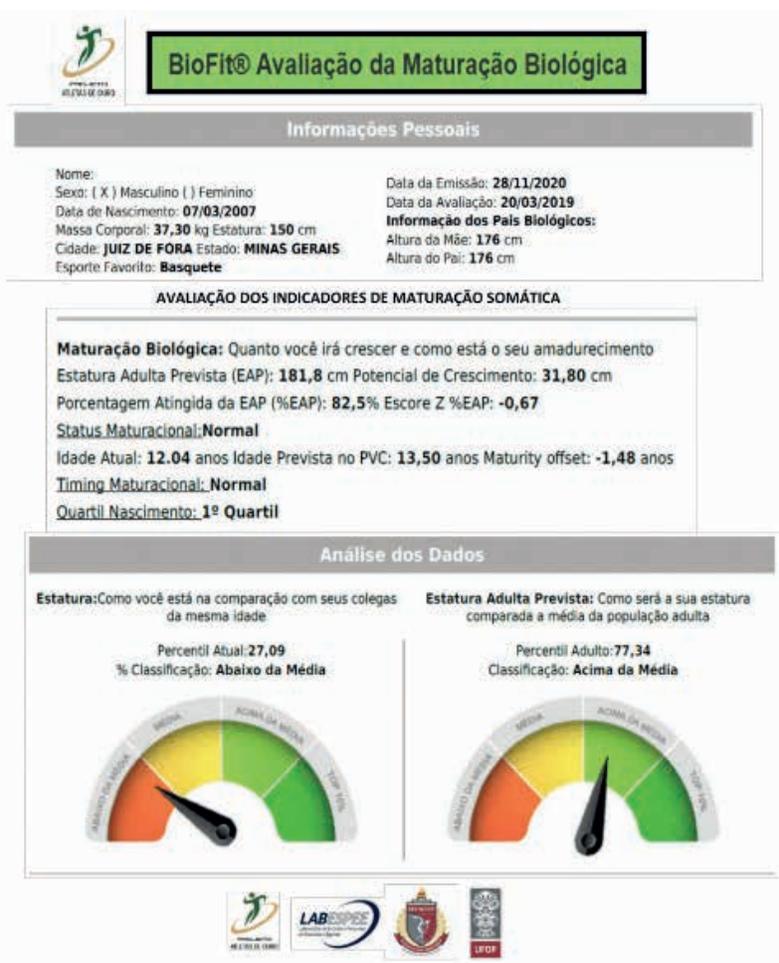


Figura 6.2.2 – Exemplo de laudo individualizado do BioFit®.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 6.2.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento e a maturação são processos geneticamente determinados que impactam no desenvolvimento de jovens atletas. Cabe aos treinadores conhecê-los, medi-los e tomar decisões baseadas em evidências. Os programas de formação esportiva devem ser organizados de tal forma que atendam aos interesses das crianças e não dos adultos envolvidos. O jovem tem o direito de participar em um nível de desenvolvimento equivalente ao seu, em um ambiente seguro e saudável. Conhecer o estágio maturacional do atleta é uma condição *sine qua non* para a organização de uma prática segura e de qualidade para os jovens. Precisamos estudar mais e conhecer mais os jovens atletas e como reagem ao treino para podermos intervir melhor. O BioFit® é apenas um dos instrumentos que podem auxiliar os treinadores ao longo do complexo percurso do jovem atleta até a maturidade.

## REFERÊNCIAS

ALBALADEJO-SAURA, M.; VAQUERO-CRISTÓBAL, R.; GONZÁLEZ-GÁLVEZ, N.; ESPARZA-ROS, F. Relationship between biological maturation, physical fitness, and kinanthropometric variables of young athletes: a systematic review and meta-analysis. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 1, p. 328-348, 2021. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010328>

BALYI, I.; HAMILTON, A. **Long-term athlete development**: trainability in childhood and adolescence. Windows of opportunity. Optimal trainability. Victoria: National Coaching Institute British Columbia & Advanced Training and Performance Ltd, p. 194, 2004.

COBLEY, S.; BAKER, J.; WATTIE, N.; McKENNA, J. (2009). Annual age-grouping and athlete development: a meta-analytical review of relative age effects in sport. **Sports medicine**, 39, 235-256.

CRIPPS, A. J.; HOPPER, L. S.; JOYCE, C. Coaches' perceptions of long-term potential are biased by maturational variation. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 11, n. 4, p. 478-481, 2016. <http://dx.doi.org/10.1177/1747954116655054>

CUMMING, S.; LLOYD, R.; OLIVER, J.; EISENMANN, J. C.; MALINA, R. M. Bio-banding in Sport: Applications to Competition, Talent Identification, and Strength and Conditioning of Youth Athletes. **Strength and Conditioning Journal**, v. 39, n. 2, p. 34-47, 2017. <https://doi:10.1519/ssc.0000000000000281>

FRANSEN, J.; SKORSKI, S.; BAXTER-JONES, A. D. G. Estimating is not measuring: the use of non-invasive estimations of somatic maturity in youth football. **Science and Medicine in Football**, v. 5, n. 4, p. 261-262, 2021.

JOHNSTON, K.; BAKER, J. Waste Reduction Strategies: Factors Affecting Talent Wastage and the Efficacy of Talent Selection in Sport. **Frontiers in Psychology**, v. 10, 2020. <https://doi: 10.3389/fpsyg.2019.02925>

KHAMIS, H. J.; ROCHE, A. F. Predicting adult height without using skeletal age: The Khamis-Roche method. **Pediatrics**, 504-507, 1994.

LLOYD, R. S.; OLIVER, J. L.; FAIGENBAUM, A. D.; MYER, G. D.; DE STE CROIX, M. B. A. Chronological age vs. biological maturation: implications for exercise programming in youth. **Journal of Strength and Conditioning Research**, v. 28, n. 5, p. 1454-64, 2014. <https://doi.org/10.1519/jsc.0000000000000391>

- MALINA, R. M.; BOUCHARD, C.; BAR-OR, O. **Crescimento, maturação e atividade física**. Phorte. 2 ed. São Paulo, 2009.
- MALINA, R. M.; ROGOL, A. D.; CUMMING, S. P.; COELHO E SILVA, M. J.; FIGUEIREDO, A. J. Biological maturation of youth athletes: assessment and implications. **British Journal of Sports Medicine**, v. 49, n. 13. p. 852-859, 2015. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2015-094623>
- MALINA, R. M.; CUMMING, S. P.; ROGOL, A. D.; COELHO E SILVA, M. J.; FIGUEIREDO, A. J.; KONARSKI, J. M.; KOZIEL, S. M. Bio-Banding in youth sports: Background, concept, and application. **Sports Medicine**, v. 49, p. 1671-1685, 2019. <https://doi.org/10.1007/s40279-019-01166-x>
- MIRANDA, L.; WERNECK, F. Z.; COELHO, E. F.; FERREIRA, R. M.; NOVAES, J. S.; FIGUEIREDO, A. B. J.; VIANNA, J. M. Talento motor e maturação biológica em escolares de um colégio militar. **Revista Brasileira de Medicina do Esporte**, v. 25, n. 5, p. 372-378, 2019. <https://doi.org/10.1590/1517-869220192505203673>
- MIRWALD, R. L.; BAXTER-JONES, A. D. G.; BAILEY, D. A. An assessment of maturity from anthropometric measurements. **Medicine and Science in Sports and Exercise**, v. 34, n. 4, p. 689-694, 2002. <https://doi.org/10.1097/00005768-200204000-00020>
- MONASTERIO, X.; GIL, S. M.; BIDAURAZAGA-LETONA, I.; LEKUE, J. A.; SANTISTEBAN, J. M.; GONTZAL, D. B.; LEE, D. J.; OLASKOAGA, L. M.; MARTIN-GARETXANA, I.; BIKANDI, E.; LARRUSKAIN J. The burden of injuries according to maturity status and timing: A two-decade study with 110 growth curves in an elite football academy. **European Journal of Sport Science**. v. 13, p. 1-11, 2021. <https://doi.org/10.1080/17461391.2021.2006316>
- MOORE, S. A.; MCKAY, H. A.; MACDONALD, H.; NETTLEFOLD, L.; BAXTER-JONES, A. D.; CAMERON, N.; BRASHER, P. M. Enhancing a somatic maturity prediction model. **Medicine and Science in Sports and Exercise**. v. 47, n. 8, p. 1755-1764, 2015. <https://doi.org/10.1249/MSS.0000000000000588>
- PEARSON, D. T.; NAUGHTON, G. A.; TORODE, M. Predictability of physiological testing and the role of maturation in talent identification for adolescent team sports. **Journal of science and medicine in sport**, v. 9, n. 4, v. 277-287, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2006.05.020>
- PROJETO ATLETAS DE OURO: BioFit® - Avaliação da Maturação Biológica. Disponível em: <https://labespee.ufop.br/atletas-de-ouro>
- RIBEIRO JÚNIOR, D. B.; VIANNA, J. M.; LAURIA, A. A.; COELHO, E. F.; WERNECK, F. Z. Sports potential modeling of young basketball players: a preliminary analysis. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano**, v. 21, p. 1-12, 2021. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2021.617563>
- RIBEIRO JUNIOR, D. B.; WERNECK, F. Z.; OLIVEIRA, H. Z.; PANZA, P. S.; IBÁÑEZ, S. J.; VIANNA, J. M. From Talent Identification to Novo Basquete Brasil (NBB): Multifactorial Analysis of the Career Progression in Youth Brazilian Elite Basketball. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 617563, 2021. <https://10.3389/fpsyg.2021.617563>
- WERNECK, F. Z.; COELHO, E. F.; FERREIRA, R. M. **Manual do Jovem Atleta: da Escola ao Alto Rendimento**. CRV. Curitiba, 2020.

## **SOBRE OS AUTORES**



### **FRANCISCO ZACARON WERNECK**

- Doutor em Ciências – Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ.
- Mestre em Educação Física (Psicofisiologia) – Universidade Gama Filho – UGF.
- Especialista em Métodos Estatísticos Computacionais – Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF.
- Professor da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto - EEF - UFOP.
- Coordenador do Laboratório de Estudos e Pesquisas do Exercício e Esporte (LABESPEE).
- Líder do Grupo de Estudos do Jovem Atleta (GEJA).
- Coordenador Geral do Projeto Atletas de Ouro®.

### **EMERSON FILIPINO COELHO**

- Doutor e Pós-Doutor em Ciências – Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ.
- Mestre em Educação Física (Psicofisiologia) – Universidade Gama Filho - UGF.
- Professor da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto EEF-UFOP.
- Membro do Laboratório de Estudos e Pesquisas do Exercício e Esporte (LABESPEE).
- Coordenador Científico do Projeto Atletas de Ouro®.



### **6.3 CUIDAR: A GESTÃO DAS CIÊNCIAS DO ESPORTE NOS ESPORTES OLÍMPICOS DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO**

O Clube de Regatas do Flamengo (CRF) é reconhecido no Brasil e no exterior por sua equipe de futebol, com resultados alcançados em nível nacional e internacional, e por possuir uma das maiores torcidas do mundo com mais de 42 milhões de torcedores cadastrados. Entre 2019 e 2021 foi destaque na mídia com resultados conquistados nos principais campeonatos nacionais, sul-americanos e mundial. Entretanto, o ambicioso objetivo do clube em ser o melhor do Brasil não está restrito ao futebol, mas também em ser uma das maiores organizações esportivas olímpicas do país. Os resultados alcançados por atletas do Flamengo nos Jogos Olímpicos de Tóquio 2021 comprovam o trabalho desenvolvido para atingir esse objetivo: com um total de 2 ouros e 2 pratas conquistadas por seus atletas (Rebeca Andrade na ginástica artística, Isaquias Queiroz na canoagem e Ana Cristina no vôlei), essa foi a maior contribuição de medalhas de um clube esportivo para o Time Brasil até o momento.

O CRF foi fundado em 1895 como um clube de remo, e hoje abrange 10 modalidades esportivas competitivas. São aproximadamente 1.100 jovens nas categorias de base e 160 atletas profissionais, sendo 340 no futebol e 920 entre basquete, canoagem, judô, ginástica artística, natação, nado artístico, polo aquático, remo e vôlei. Como parte da estratégia para buscar resultados expressivos nos esportes olímpicos, o Clube de Regatas do Flamengo tem investido na integração das ciências do esporte para auxiliar na preparação de seus atletas. Em 2016, implantou o Centro Unificado de Identificação e Desenvolvimento de Atletas de Rendimento (CUIDAR), um programa que visa a promoção da saúde integral e a melhoria do desempenho esportivo do atleta.

O programa CUIDAR pode ser considerado um legado dos Jogos Olímpicos do Rio 2016, uma vez que a construção das instalações físicas e da aquisição de equipamentos de treinamento e saúde foram alavancados pela recepção dos comitês olímpicos dos Estados Unidos e do Reino Unido no Clube, onde realizaram a sua base de treinamento. Além dos valores financeiros agregados, houve permuta de conhecimento, com uma visita técnica realizada ao centro de treinamento do Comitê Olímpico dos Estados Unidos por 22 profissionais dos esportes olímpicos do Flamengo, entre eles gestores, treinadores e equipe multidisciplinar. Com isso o CUIDAR demonstrou, desde a sua concepção, o ideal de fomentar a atuação profissional baseada em evidências, contribuindo para a aquisição e troca de conhecimento formal e tácito pelos seus profissionais.

Hoje, o CUIDAR conta com profissionais e estagiários da preparação física, medicina, fisioterapia, massoterapia, nutrição, psicologia, ciência do esporte e assistência social (66 no total), atuando de forma integrada com treinadores e gestores esportivos do Clube. A forma de atuação de cada área acompanha o estágio de maturação e de carreira em que o atleta se encontra. Nas equipes de base, o foco está em desenvolver fatores

que contribuam para o crescimento holístico e esportivo do atleta em longo prazo, por exemplo, as habilidades coordenativas, programas de prevenção de lesões e palestras educativas sobre temas como nutrição, sono, responsabilidade, saúde mental e prevenção antidopagem. Já os atletas profissionais recebem acompanhamento individualizado com objetivo de otimização do desempenho, como planos de preparação física, alimentar, programas preventivos e estratégias de recuperação.

Os principais serviços prestados pelo CUIDAR podem ser resumidos em:

1) Programa de Suporte a Decisão: reuniões realizadas mensalmente envolvendo todos os profissionais que trabalham com cada modalidade: treinadores, equipe multidisciplinar e gestores. O objetivo é integrar e alinhar conhecimentos e ações, visando aprimorar o processo de formação e desenvolvimento integral dos atletas.

2) Atendimentos individualizados: realizados para diagnóstico, prescrição ou manipulação nas áreas de medicina, fisioterapia, nutrição, psicologia, massoterapia e assistência social.

3) Planejamento e acompanhamento dos treinamentos: inclui atividades como registro, avaliação e adaptação, quando necessária, dos planejamentos de treinamento; acompanhamento de índices de saúde, como o índice de disponibilidade do atleta (Phillips, 2000); e o monitoramento de atletas (Wilke *et al.*, 2020) por meio de cargas de treinamento (Impellizzeri; Marcora; Coutts, 2019), sono (Walsh *et al.*, 2020), e humor (Rohlfis *et al.*, 2004).

4) Avaliações:

Avaliação de pré-temporada: avaliar o estado de saúde e físico para identificar aspectos chave para treinamentos.

Avaliações físicas periódicas: verificar a evolução dos atletas e otimizar parte do planejamento de treinos subsequente.

5) Prevenção e desempenho: desenvolvimento e implementação de programas de prevenção de lesões capitaneados pela fisioterapia, com participação da medicina e da preparação física. Nas áreas de psicologia e nutrição esportivas, são realizadas palestras e dinâmicas com diferentes temáticas visando esses objetivos.

6) Reabilitação: trabalho conjunto da medicina, fisioterapia, psicologia, nutrição e preparação física para o retorno seguro e rápido do atleta à atividade.

7) Capacitações: realização de eventos de capacitação e atualização de conhecimento (palestras e seminários) dos públicos alvos relacionados ao esporte (profissionais do esporte, atletas e suas famílias), visando a disseminação e troca de conhecimentos.

8) Parcerias: o CUIDAR mantém parcerias com instituições de saúde para oferta de serviços especializados de alta qualidade, especialmente benéficas aos atletas que dependem exclusivamente da rede pública. Além disso, possui parcerias com instituições de ensino para coprodução de pesquisas, com conceitos e metodologia desenvolvidas em conjunto entre pesquisadores e profissionais do Clube, além da capacitação de estagiários,

funcionando como um sistema de alimentação para enriquecer a teoria e a prática do treinamento.

A partir desses pontos, fica evidente a relação das atividades do CUIDAR com a Gestão de Informações. A seguir, o modelo descrito por McGee e Prusak (1994) apresentado no Capítulo 2 deste livro, é ilustrado com algumas das ações do CUIDAR:

Etapa 1: Identificação de necessidades e requisitos de informação: a seleção das informações coletadas nas avaliações de pré-temporada, avaliações periódicas e de monitoramento dos atletas são definidas pela equipe do CUIDAR para que possam basear os programas para promoção da saúde e o treinamento para melhora do desempenho.

Etapa 2: Coleta/entrada de informações: a coleta de informações é feita pelos profissionais e estagiários de cada área, seguindo os protocolos validados necessários à garantia da fidedignidade dos dados e viabilidade logística. Plataformas digitais são utilizadas para prover agilidade e segurança dos dados sempre que viável.

Etapa 3: Armazenamento/Tratamento e apresentação da informação: os dados coletados são organizados e mantidos pela área de ciências do esporte, que também realiza as análises e confecciona os relatórios em conjunto com os profissionais responsáveis por cada avaliação. O trabalho conjunto garante que os resultados mais importantes sejam extraídos e apresentados de forma clara.

Etapa 4: Desenvolvimento de produtos e serviços: os resultados das avaliações e comparações com as anteriores são utilizados para desenvolver os planos de treinamento, prevenção e tratamento. Alguns pontos sensíveis identificados nos resultados também são utilizados para nortear os programas de capacitação de profissionais, atletas e respectivas famílias.

Etapa 5: Distribuição e disseminação de informação: os principais resultados encontrados, assim como os programas desenvolvidos são então apresentados e discutidos com treinadores, demais membros da equipe multidisciplinar e gestores.

Etapa 6: Análise e uso da informação: os programas desenvolvidos são então, implementados. O ciclo continua novamente com a Etapa 1, sempre que necessária a reavaliação dos atletas e dos programas adotados.

Além da gestão das informações coletadas e analisadas internamente, o CUIDAR promove a utilização do conhecimento científico como base para a atuação dos profissionais do esporte. Apesar da necessidade evidente, a eficácia da tradução/transferência do conhecimento científico (pesquisa) para a prática – Transferência do Conhecimento (TC) (do inglês, *knowledge translation ou knowledge transfer*) – ainda é um grande desafio em diversas áreas de atuação. Conceituada como um processo dinâmico e interativo que inclui a síntese, disseminação, troca e aplicação eticamente sólida do conhecimento para fornecer serviços mais eficazes e fortalecer o sistema (de saúde) (Canadian Institutes of Health Research, 2012), a TC aplicada ao esporte expande a gestão da informação para além das organizações esportivas, incluindo todo o ecossistema necessário à implementação de

práticas baseadas em evidências científicas (ex. universidades, conselhos profissionais, sociedades profissionais internacionais etc.). As fases desse processo envolvem a síntese do conhecimento disponível sobre um determinado tópico, sua disseminação por meio de estratégias passivas e ativas, troca de expertise com parceiros e/ou usuários finais sobre barreiras e facilitadores para a implementação desse conhecimento e, finalmente, a implementação ou aplicação desse conhecimento. Com isso, pode-se afirmar que algumas das atividades do CUIDAR também auxiliam e fomentam o processo de TC.

As decisões e ações inovadoras baseiam-se em conceitos de gestão para o estabelecimento de processos organizados que permitem um fluxo de trabalho entre profissionais de diferentes disciplinas (abordagem interdisciplinar e transdisciplinar). Portanto, a gestão das ciências do esporte no Flamengo, está relacionada à dinâmica própria dos processos de organização, delimitação e estruturação, considerando a interdependência e especificidade das várias disciplinas que contribuem para o processo esportivo, sendo um princípio regulador para a tomada de decisão da Comissão Técnica e da Diretoria Executiva.

O CUIDAR focaliza a importância da interdisciplinaridade no esporte, tanto transmitindo uma imagem de coerência do trabalho ao atleta ou equipe, quanto complementando os diversos conhecimentos na formação integral do indivíduo. Sobretudo, propõe um planejamento em longo prazo (plurianual), com características sistêmicas e auto-organizadas apresentando períodos, etapas e fases, mutuamente dependentes, que se sucedem de maneira estruturada garantindo o controle a ser utilizado durante todo o programa de treinamento esportivo. Os instrumentos e medidas utilizados no acompanhamento dos atletas são validados cientificamente para utilização no processo de promoção da saúde do atleta e melhora do desempenho esportivo. Para tanto, o Programa conta com o suporte e atuação de profissionais capacitados e em constante aperfeiçoamento para atuar junto aos atletas e equipes esportivas. A abordagem do programa busca ser transdisciplinar, uma vez que incentiva conexões, contextualizando o conhecimento, as diversas situações e desafios vivenciados no cotidiano do atleta para o desenvolvimento de novos conceitos pela equipe multidisciplinar.

## REFERÊNCIAS

CANADIAN Institutes of Health Research, 2012. **Guide to Knowledge Translation Planning at CIHR: Integrated and End-of-Grant Approaches**. Disponível online: [https://cihr-irsc.gc.ca/e/documents/kt\\_lm\\_ktplan-en.pdf](https://cihr-irsc.gc.ca/e/documents/kt_lm_ktplan-en.pdf)

IMPELLIZZERI, F. M.; MARCORA, S. M.; COUTTS, A. J. Internal and External Training Load: 15 Years On. **International Journal of Sports Physiology Perform**. 2019 Feb 1;14(2):270-273. doi: 10.1123/ijssp.2018-0935. Epub 2019 Jan 6. PMID: 30614348.

PHILLIPS, L. H. Sports injury incidence. **Brazilian Journal of Sports Medicine**. 2000; 34(2):133-136. doi: 10.1136/bjism.34.2.133.

ROHLFS, I. C. P. M.; CARVALHO, T.; ROTTA, T. M.; KREBS, R. J. Aplicação de instrumentos de avaliação de estados de humor na detecção da síndrome do excesso de treinamento. **Revista Brasileira de Medicina do Esporte** 10, 5, 2004.

WALSH, N. P.; HALSON, S. L.; SARGENT, C.; ROACH, G. D.; NÉDÉLEC, M.; GUPTA, L.; LEEDER, J.; FULLAGAR, H. H.; COUTTS, A. J.; EDWARDS, B. J.; PULLINGER, S. A.; ROBERTSON, C. M.; BURNISTON, J. G.; LASTELLA, M.; Le MEUR, Y.; HAUSSWIRTH, C.; BENDER, A. M.; GRANDNER, M. A.; SAMUELS, C. H. Sleep and the athlete: narrative review and 2021 expert consensus recommendations. **Brazilian Journal of Sports Medicine**. 2020 Nov 3;bjssports-2020-102025. doi: 10.1136/bjssports-2020-102025. Epub ahead of print. PMID: 33144349.

WILKE, C. F.; WANNER, S. P.; SANTOS, W. H. M.; PENNA, E. M.; RAMOS, G. P.; NAKAMURA, F. Y.; DUFFIELD, R. Influence of Faster and Slower Recovery-Profile Classifications, Self-Reported Sleep, Acute Training Load, and Phase of the Microcycle on Perceived Recovery in Futsal Players. **Int J Sports Physiol Perform**. 2020 May 1;15(5):648-653. doi: 10.1123/ijsp.2019-0201. PMID: 31896076.

## SOBRE AS AUTORAS



### IZABEL CRISTINA PROVENZA DE MIRANDA ROHLFS

- Graduação em Educação Física pela Universidade Federal de Minas Gerais (1989).
- Mestrado em Ciências do Movimento Humano na área de Fisiologia do Exercício pela Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Pós-Graduação em Gestão Esportiva pelo Comitê Olímpico Brasileiro.
- Doutoranda em Psicologia do Esporte pela Universidade do Sul de Queensland – Austrália em cotutela com a Universidade Federal de

Minas Gerais.

- Técnica de Natação das categorias de base até Equipes Adultas por 12 anos.
- Assessora e Chefe do Departamento de Integração das Ciências do Esporte do Minas Tênis Clube por 8 anos e meio.
- Coordenadora do Convênio entre Minas Tênis Clube e Comitês Olímpico e Paralímpico Britânicos por 3 anos.
- Gerente das Ciências do Esporte do Clube de Regatas do Flamengo desde janeiro de 2016 com experiência na área de Metodologia do Treinamento Desportivo, Fisiologia do Exercício e Gestão de Esporte de Alto Rendimento, atuando principalmente nos seguintes temas: mensuração, exercício físico, emoção, estados de humor, escalas, aprendizagem e desempenho esportivo, treinamento físico, detecção e desenvolvimento de potenciais talentos esportivos, monitoramento de treinamento, prevenção de excesso de treinamento, Gestão de Projetos Esportivos, Gestão das Ciências do Esporte e Gestão da Qualidade.

## **CAROLINA FRANCO WILKE**

- Pesquisadora na St Mary's University Twickenham, Inglaterra. Linha de pesquisa: otimização de knowledge translation no futebol, em parceria com a FIFA.
- 10 anos de experiência no esporte de alto rendimento no Brasil.
- Doutora em Ciências do Esporte pela UFMG, Brasil e pela University of Technology Sydney, Austrália.
- Mestre em Ciências do Esporte e Bacharel em Educação Física pela UFMG.



## 6.4 O CASO DAS “ILHAS DE INFORMAÇÃO” DO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO BRASILEIRO

Em um estudo realizado em 2018, com o objetivo de construir um modelo para a gestão de informações do Esporte de Alto Rendimento (EAR) no Brasil, Ferreira (2018a), catalogou e categorizou as informações do setor seguindo as premissas do modelo de gestão da informação proposto por Valentim (2002). Esses autores destacam sete processos para seu funcionamento contínuo de um sistema de gestão de informações. São eles:

- Identificar os “nichos” de inteligência internos e externos ao objeto estudado;
- Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente às entidades esportivas;
- Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para as organizações esportivas;
- Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema;
- Armazenar, por meio de tecnologias da informação, os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
- Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento por meio de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e das entidades ligadas ao esporte brasileiro; e
- Criar mecanismos de feedback da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

Foi realizada uma pesquisa exploratória para identificar as fontes primárias de dados do EAR brasileiro, em cada dimensão, assim como para definição do universo de estudo e do escopo de coleta de dados. Como fruto dessa etapa, pretendeu-se obter os melhores métodos para coleta, catalogação e sistematização das informações do EAR no Brasil, por meio de um banco de dados relacional.

Incluíram-se na pesquisa e na coleta de dados do estudo piloto as informações do período de 2008 a 2016 (dois ciclos olímpicos) dos esportes olímpicos e paralímpicos que fizeram parte do programa dos Jogos Olímpicos de Verão, organizados pelo Comitê Olímpico Internacional (IOC), bem como as do programa dos Jogos Paralímpicos de Verão, organizados pelo Comitê Paralímpico Internacional (IPC), do Rio de Janeiro 2016. De acordo com os achados dessa etapa do estudo, elaborou-se um banco de dados para armazenar as seguintes informações do Esporte de Alto Rendimento:

- os atos normativos que regem o EAR no Brasil;
- as fontes, os destinos e as formas de aplicação de recursos financeiros públicos e privados para o EAR;
- a infraestrutura e as instalações esportivas disponíveis para o EAR;

- os materiais esportivos necessários para treinamento e competição;
- os atletas e profissionais envolvidos com EAR;
- as entidades que fazem parte da gestão do EAR e suas características de governança;
- os resultados do Brasil em competições internacionais e de atletas brasileiros em competições nacionais;
- a organização de eventos esportivos no Brasil;
- as entidades e projetos que identificam e desenvolvem talentos esportivos; e
- as informações sobre a produção, a distribuição e o consumo da ciência e tecnologia ligadas ao EAR.

Para tanto, foi realizada pesquisa documental, em documentos físicos e eletrônicos, na Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento do Ministério do Esporte (SNEAR/ME), utilizando formulários digitais padronizados; além de pesquisa de campo por meio da aplicação de dois questionários eletrônicos, sendo um junto às entidades esportivas (gestores) e outro junto a atletas de Alto Rendimento. Neste último caso, utilizando-se dos procedimentos descritos por De Bosscher *et al.* (2015), em duas fases.

Antes da padronização dos formulários e da aplicação dos questionários, foi realizado um teste com apenas dois esportes (atletismo e natação paralímpica), para testagem e calibração dos instrumentos e procedimentos, com a eliminação ou a redução do viés por meio da avaliação da relação entre a pergunta realizada e o conteúdo da resposta obtida.

Considerando as fontes de dados e o universo de pesquisa, a coleta de dados foi dividida nas cinco etapas descritas a seguir, em que cada etapa posterior buscou complementar os dados obtidos na(s) etapa(s) de coleta anterior(es) para fins de obtenção total do escopo de mapeamento.

#### 1. Obtenção de dados *in loco* no Ministério do Esporte

Por meio de pesquisa documental em materiais impressos e eletrônicos, nos arquivos da SNEAR, especificamente na Coordenação-Geral do Programa Bolsa Atleta, do Departamento de Esporte de Base e de Alto Rendimento (DEREN); na Coordenação Geral de Apoio, Capacitação e Eventos Esportivos (CGAPO) e na Coordenação Geral da Rede Nacional de Treinamento e Cidade Esportiva (CGTCE) e do Departamento de Excelência Esportiva e Promoção de Eventos (DEPES); e, no Departamento de Infraestrutura Esportiva (DIE); além do acesso ao Portal de Convênios (SICONV), ao Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), ao Sistema Lei de Incentivo ao Esporte (SLIE), Sistema Bolsa Atleta (SBA), foram consultados os seguintes documentos, considerando o período entre 2008 e 2016:

- lista e dados de atletas contemplados pelo Programa Bolsa Atleta, por ano, esporte e categoria do benefício;
- dados dos convênios, contratos de repasse e descentralizações firmados entre o ME – via SNEAR – e confederações, federações, clubes e similares, Universidades ou outros entes públicos;
- projetos aprovados e incentivados pela Lei de Incentivo ao Esporte;
- lista de empresas estatais que investiram recursos financeiros no esporte de alto rendimento e dados sobre tais investimentos;
- lista e descrição de materiais esportivos adquiridos por confederações, federações, clubes e similares, universidades ou outros entes públicos – via convênios, contratos de repasse, descentralizações e Lei de Incentivo ao Esporte; e
- lista e dados de atletas que compõem o Plano Brasil Medalhas.

## 2. Obtenção de dados em páginas eletrônicas oficiais

Por meio de pesquisa documental em materiais eletrônicos, nas páginas eletrônicas oficiais do Comitê Olímpico Brasileiro (COB); do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB); do Ministério do Esporte; das entidades Internacionais de administração do desporto (Federações Internacionais); das confederações, federações, clubes e similares de cada esporte abarcado na coleta de dados; do Governo Federal como Portal de Convênios, Palácio do Planalto, Congresso Nacional, Câmara dos Deputados e Senado Federal; e, de governos estaduais e municipais, como o das câmaras legislativas estaduais e municipais; e do INEP, da CAPES, da FINEP e do Conselho Federal de Educação Física (CONFEF), foram coletadas as seguintes informações:

- recursos oriundos da Lei Agnelo Piva, repassados para COB e para o CPB e destes para as confederações;
- participação e resultados esportivos de atletas, clubes e seleções brasileiras em competições nacionais e internacionais;
- organização de competições nacionais e internacionais por instituições esportivas brasileiras;
- atos normativos federais, distritais, estaduais e municipais que regem o esporte no Brasil;
- lista com nome e características de instalações esportivas em construção ou existentes, por esporte;
- lista de atletas federados, por esporte, vinculados às federações e confederações;
- lista de atletas que compuseram e compõem a seleção nacional de cada modalidade;

- lista de profissionais que atuam junto às confederações, federações, clubes e similares;
- projetos de identificação e desenvolvimento de Talentos Esportivos e projetos de preparação de atletas pós-carreira;
- recursos financeiros privados oriundos da receita das confederações e de patrocínios de empresas privadas para essas entidades;
- revistas científicas brasileiras que produzem publicações na área do esporte de alto rendimento;
- trabalhos científicos produzidos no Brasil e por brasileiros no exterior na área do esporte de alto rendimento;
- lista de academias com registro no CONFEF;
- grupos de pesquisa e laboratórios de pesquisa ligados ao esporte;
- cursos e congressos realizados no Brasil na área de esportes; e
- lista de escolas de educação física, ligadas às instituições de ensino superior, públicas e privadas, no Brasil.

### 3. Aplicação de questionário junto às confederações

Vencidas as etapas de coleta de dados no Ministério do Esporte e nas páginas eletrônicas oficiais de várias entidades, e diante da necessidade de aprofundar o conhecimento e complementar as informações obtidas, foi elaborado um questionário semiestruturado e padronizado.

Por meio de uma pesquisa de campo exploratória, o questionário foi aplicado às 20 Entidades Nacionais de Administração do Desporto (ENADs) que administram exclusivamente esportes olímpicos, às sete ENADs que administram esportes olímpicos e paralímpicos e às sete ENADs que administram exclusivamente esportes paralímpicos, totalizando 34 entidades que receberam o instrumento.

O questionário foi construído a partir das informações coletadas nas etapas anteriores, confeccionado e estruturado em três partes:

- Apresentação: contendo identificação da pesquisa, dos órgãos responsáveis e do coordenador designado como facilitador da coleta de dados; objetivo do instrumento e justificativa para sua utilização; além da identificação da entidade/esporte pesquisado;
- Perguntas: foram elaboradas 20 perguntas padronizadas, a serem respondidas individualmente pelas 34 ENADs envolvidas na pesquisa. As questões abordaram todas as dimensões;
- Estruturação das respostas: para cada pergunta do questionário foi estruturado um padrão de resposta, com a indicação dos atributos e dados necessários para a completa obtenção dos dados.

#### 4. Complementação de dados

Por meio de pesquisa documental nos questionários respondidos, nos materiais eletrônicos e documentos impressos entregues pelas ENADs, assim como nos materiais impressos e eletrônicos obtidos nas etapas anteriores da coleta de dados, as informações de cada esporte foram catalogadas e compuseram um banco de dados subdividido por esporte e por dimensão.

Após a catalogação, o conteúdo das respostas, dos documentos impressos e eletrônicos foi avaliado para verificação da obtenção dos dados por período (ano) pesquisado; por esporte e prova; e por dimensão pesquisada. A partir da avaliação de conteúdo, foram elaborados relatórios de pendências, que descreveram as informações contidas no escopo do estudo, mas que não foram obtidas por meio das etapas 1, 2 e 3.

Tais relatórios foram encaminhados para as respectivas ENADs com o objetivo de complementar os dados obtidos nas três etapas anteriores. Por conseguinte, as informações de cada esporte foram novamente catalogadas e compuseram o banco de dados com informações de 2008 a 2016, por esporte e por dimensão de pesquisa.

#### 5. Aplicação de questionário junto aos atletas

Para atingir um dos objetivos metodológicos – obter informações dos atletas de alto rendimento –, foi construído e aplicado um questionário eletrônico junto aos atletas de esportes olímpicos e paralímpicos. Especificamente, responderam ao questionário os atletas bolsistas do Programa Bolsa Atleta, do Governo Federal, no ano de 2015.

No questionário foram contempladas perguntas que abrangeram as dimensões estudadas, como financiamento, suporte ao atleta até a dimensão descoberta de talento. A metodologia para construção do instrumento de coleta de dados, no caso, os questionários, envolveu um coletivo de especialistas no ano de 2013, principalmente professores e alunos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A base para a construção do instrumento foi a metodologia do SPLISS (*Sports Policies Leading to Sport Success*) de autoria de Veerle De Bosscher, Maarten van Bottenburg, Simon Shibli (De Bosscher *et al.*, 2015). O instrumento de coleta de dados foi confeccionado e estruturado em três partes, são elas:

- Convite e apresentação: contendo o convite ao atleta para participação na pesquisa e uma apresentação do objetivo do questionário e da relevância da contribuição dos mesmos para as políticas de esporte;
- Perguntas: foram elaboradas perguntas fechadas e padronizadas, algumas com escolhas múltiplas a serem respondidas individualmente pelos atletas envolvidos na pesquisa. As questões abordavam dados de identificação; perfil socioeconômico; carreira esportiva, treinamento; suporte ao atleta, organização e participação em competições;

- Estruturação das respostas: para cada pergunta do questionário foi estruturado um padrão de resposta, com a indicação dos atributos e dados necessários para a completa obtenção dos dados.

Os dados catalogados foram então sistematizados em um banco de dados MySQL por esporte e dimensão pesquisada. O MySQL é um sistema de gerenciamento de banco de dados (SGBD) que utiliza a Linguagem de Consulta Estruturada (SQL) como interface. O sistema MySQL foi desenvolvido com a linguagem de programação PHP (linguagem interpretada livre), usada em domínio específico para o campo de desenvolvimento web. Em conjunto com o PHP, foi utilizado o *Framework Code Igniter* com o objetivo de possibilitar que o usuário desenvolva projetos mais rapidamente do que se estivesse codificando “do zero”. O *Code Igniter* permite que se mantenha o foco em um projeto, minimizando a quantidade de código necessário para uma dada tarefa.

Os dados dos esportes olímpicos foram, quando possível, estratificados por prova (disputa de medalha). Já os dados dos esportes paralímpicos, além da estratificação citada, também foram subdivididos por classe funcional dos atletas. Importa salientar que os dados das dimensões Legislação e Pesquisas em Ciência do Esporte e Apoio Científico e Tecnológico para o Desenvolvimento Esportivo foram catalogados considerando somente a dimensão, sem estratificá-los por esporte, uma vez que suas fontes de dados – atos normativos federais, distritais, estaduais e municipais – INEP, CAPES, CNPq, FINEP e Rede CENESP, respectivamente – não apresentam dados estratificados dessa forma. Contudo, para as demais dimensões, tanto a coleta como a catalogação e sistematização dos dados, foi realizada em dois eixos: o do esporte e o da dimensão.

Quanto à disponibilidade e ao formato dessas informações, observou-se que a menor parte delas é armazenada em sistemas de informação que usam a tecnologia para sua organização, seu gerenciamento e seu compartilhamento. No Governo Federal, uma parte das informações sobre o financiamento do esporte, especificamente os dados de convênios e do Programa Bolsa Atleta, estão organizadas em sistemas informatizados, o que facilita a coleta, a catalogação, a gestão e até a atualização dessas informações, que podem subsidiar o planejamento e a tomada de decisão de gestores esportivos. Fato idêntico ocorre com os atos normativos de abrangência nacional e estadual. Estes estão disponíveis em sistemas de informação e podem ser acessados por meio da rede mundial de computadores.

Contudo, no nível municipal, os atos normativos, na maior parte dos casos, estão sob a posse das câmaras legislativas e não são disponibilizadas de forma digital. O mesmo ocorre com os dados das descentralizações, contratos de repasse, do Plano Brasil Medalhas, das empresas estatais e dos recursos privados, que não são disponibilizados. Na verdade, essas informações estão em sistemas de cada entidade e não podem ser acessados sem autorização por usuários externos. O mesmo também ocorre com a maior parte das informações utilizadas por outros órgãos da administração pública.

Ainda quanto ao Governo Federal, as informações sobre os eventos esportivos realizados no Brasil foram mantidas e atualizadas, por algum tempo, no chamado Calendário Desportivo Nacional. Entretanto, tal sistema de informação não funciona atualmente e as informações sobre os eventos esportivos e a participação dos atletas e equipes brasileiros em competições são gerenciadas exclusivamente pelos comitês, confederações e demais entidades esportivas. Essas informações, na maior parte dos casos, estão disponíveis em formato digital e disponibilizadas na Internet, mas ainda sem padronização quanto ao seu formato e conteúdo.

Além disso, não há sistematização das informações sobre a infraestrutura disponível para o esporte nem um compartilhamento ou disponibilização das informações. Pesquisas anteriores como as realizadas pelo IBGE (2000, 2003, 2006) catalogaram informações sobre a infraestrutura esportiva disponível no Brasil, mas tais dados foram armazenados somente nos relatórios finais de tais pesquisas, o que impossibilita sua atualização automática ou sua rápida utilização por gestores e para subsidiar a formulação de políticas públicas ligadas ao esporte.

Neste *case* aqui descrito, os dados foram catalogados, por esporte, de forma padronizada em um banco de dados. Para os dados da legislação, foram catalogados atos normativos federais, distritais, estaduais e municipais que regem o esporte no Brasil. E, para fins deste estudo, foi utilizado o banco de dados do DIESPORTE, composto por atos normativos publicados entre 1851 e 2013. Além do banco de atos normativos do DIESPORTE, foi realizada pesquisa para complementação do banco de dados do esporte de alto rendimento, ora criado, acrescentando-se os atos normativos produzidos entre 2014 e 2016, além daqueles produzidos em mais 400 municípios brasileiros. Os dados dessa dimensão foram inseridos na ferramenta desenvolvida para catalogação e armazenamento.

No que diz respeito aos recursos financeiros, a catalogação dos dados foi realizada para identificar e sistematizar as fontes, os destinos e as formas de aplicação dos recursos financeiros. Para os dados da dimensão suporte ao atleta, os dados obtidos por meio do questionário semiestruturado, enviado às confederações, coletaram as informações sobre o suporte institucional privado, especificamente sobre a estrutura de entidades (confederação, ligas, federações, clubes, associações, instituições de ensino, academias e similares) que compõem cada esporte pesquisado.

A coleta de dados das instalações esportivas permitiu identificar a quantidade, as características e a localização das instalações esportivas no Brasil, os espaços disponíveis para a prática, treinamento e competição. O banco de dados produzido identifica a entidade gestora, o tipo, a situação, os esportes e práticas que podem ser desenvolvidas em cada espaço. Foram mapeados equipamentos e materiais esportivos juntos às entidades esportivas (confederações) que gerenciam cada esporte olímpico e paralímpico e junto aos fabricantes de materiais esportivos. O banco de dados produzido está organizado por esporte, fabricante e palavra-chave.

Os recursos humanos são representados pelos atletas e pelos profissionais do esporte, como os atletas federados vinculados às confederações e federações de cada esporte; atletas beneficiados pelo Programa Bolsa Atleta do Ministério do Esporte e que compõem o Plano Brasil Medalhas do ME; profissionais contratados pelas confederações e federações, com formação em diferentes áreas do conhecimento, como administradores, analistas, técnicos e apoio administrativos ligados à área meio, assim como àqueles gestores, analistas e técnicos administrativos, árbitros, treinadores, auxiliares técnicos, médicos, psicólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, ligados à área fim.

A participação de atletas, clubes e seleções brasileiras em competições nacionais e internacionais abrange os resultados esportivos em jogos olímpicos e paralímpicos, mundiais, jogos pan-americanos e sul-americanos, campeonatos pan-americanos e sul-americanos; competições nacionais, além do ranqueamento mundial e nacional de cada esporte. Adicionalmente, foram catalogados os dados de eventos esportivos organizados por comitês, confederações, federações, em nível internacional (mundiais, jogos pan-americanos e sul-americanos, campeonatos pan-americanos e sul-americanos); em nível nacional (jogos, copas e campeonatos brasileiros); em nível regional; em nível estadual; e, em nível municipal.

Na dimensão Ciência e Tecnologia, foram incluídos no banco de dados os elementos envolvidos na produção, na distribuição e no consumo do conhecimento e da tecnologia ligados ao esporte, produzidos no país.

No estudo de Ferreira (2018a), a construção do modelo de gestão de informações teve a redundância de dados controlada, conforme descrito por Heuser (2009), por meio do compartilhamento de dados, uma vez que o *software* foi programado para ter conhecimento da múltipla representação da informação e garantiu a sincronia entre suas diversas representações. Nessa forma de processamento, cada informação é armazenada uma única vez, sendo acessada pelos vários sistemas que dela necessitam. Para tanto, foi utilizado um Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados (SGBD) e um Modelo Entidade-Relacionamento (MER). Esse controle de redundância é utilizado para melhorar a confiabilidade dos dados, evitando que a mesma informação seja catalogada repetidamente e garantindo a consistência dos dados e o desempenho global do sistema de informação (Heuser, 2009).

Para a categorização das informações armazenadas, foi elaborado um modelo de classificação contendo os conceitos de todos os termos utilizados e um descritivo do Modelo Entidade-Relacionamento (MER), que orientaram a classificação, assim como determinaram a validação das informações ligadas aos esportes e às dimensões (recursos financeiros; infraestrutura esportiva; equipamentos e materiais esportivos; entidades e governança; atletas e profissionais do esporte; eventos e resultados esportivos; ciência e tecnologia; legislação) – quanto ao seu formato e conteúdo – para que elas fizessem parte do banco de dados final deste estudo (Ferreira, 2018a).

Utilizando informações dos esportes olímpicos e paralímpicos – segundo programa dos Jogos Rio 2016 – e o período entre os anos de 2008 e 2016 (dois ciclos olímpicos/paralímpicos), coletadas no estudo piloto, a construção do modelo de gestão exigiu, primeiramente, a identificação das fontes primárias de informações para as dimensões pesquisadas. Em seguida, na identificação das fontes de informação, detectou-se que as informações do esporte de alto nível brasileiro encontra-se dispersas em “ilhas de informações” armazenadas e geridas (ou não geridas), tanto por entidades públicas como privadas, muitas vezes de maneira redundante e não compartilhada (Figura 6.4.1).

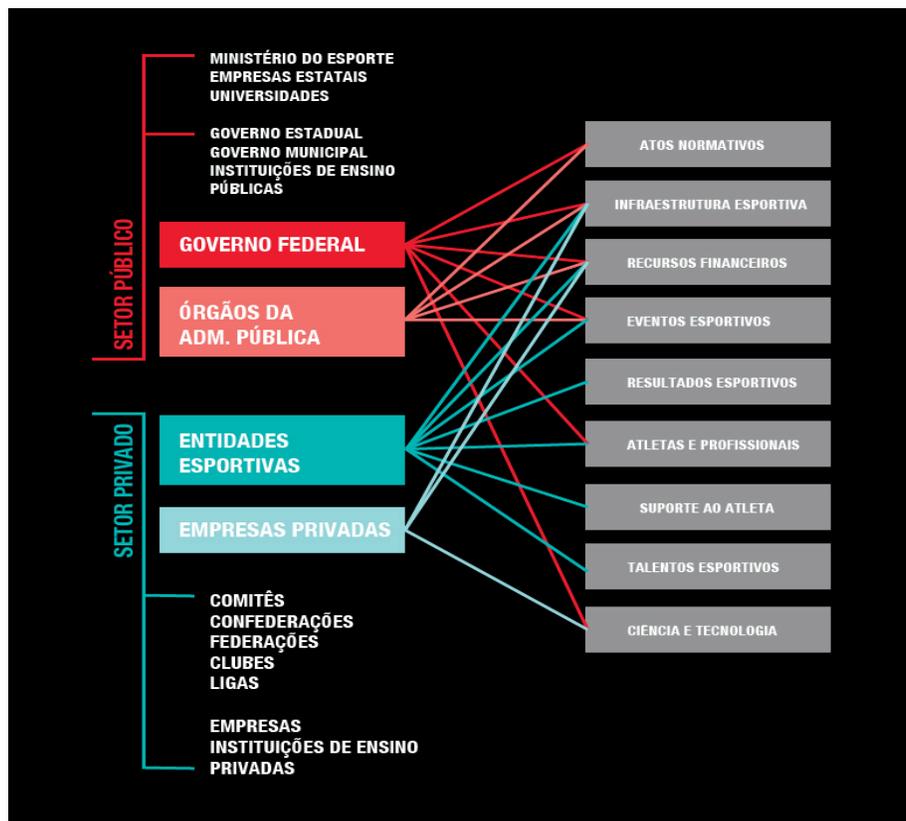


Figura 6.4.1 – Fontes de informações do Esporte de Alto Rendimento brasileiro, por dimensão.

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste estudo, identificou-se que as fontes primárias de informações do EAR, no Brasil, concentram-se no Governo Federal, Estadual e Municipal, em órgãos da administração pública, nas entidades esportivas, como os comitês, as confederações (Entidades Nacionais do Desporto), federações (Entidades Regionais de Administração do Desporto) e clubes (Entidades de Prática Desportiva) e em empresas privadas.

No governo do país, em seus três níveis, encontram-se os dados sobre os recursos financeiros investidos no EAR; todos os atos normativos que regem o esporte; dados sobre a infraestrutura (instalações, equipamentos e materiais esportivos) disponível para treinamento e competição; sobre projetos de identificação e desenvolvimento de talentos esportivos; e poucos dados sobre a organização de eventos esportivos e resultados de atletas e equipes do país (Ferreira, 2018b).

O segundo maior conjunto de dados encontra-se nas entidades esportivas, principalmente nas confederações e nos comitês. Nessas entidades estão contidos os dados de recursos próprios e de patrocinadores investidos no EAR; relatórios sobre o destino e forma de aplicação de recursos públicos por elas recebidos; todas as informações sobre sua estrutura e seu funcionamento; dados dos atletas e dos profissionais do esporte; grande parte dos dados sobre a organização de competições e os resultados de atletas e equipes brasileiras; além de uma pequena parte das informações sobre a infraestrutura esportiva, sobre os talentos esportivos e sobre a ciência e tecnologia aplicada ao esporte (Ferreira, 2018b).

Detectou-se, também, que outra parte dos dados do esporte de alto rendimento brasileiro está presente em órgãos da administração pública, subordinados ao governo central, como empresas estatais e instituições ligadas à produção científica e tecnológica. Já a quarta e menor parte dos dados está em empresas privadas. Tal fração das informações diz respeito àquelas sobre a infraestrutura esportiva, os equipamentos e os materiais esportivos, além de dados sobre o investimento dessas empresas no EAR (Ferreira, 2018b).

Percebe-se aqui que a maior parte das informações relevantes para o esporte de alto rendimento brasileiro está sob a posse das entidades, públicas e privadas, que compõem o Sistema Nacional do Desporto, definido pela Lei nº 9.615 de 24/03/1998 (Brasil, 1998). Segundo Meira e Bastos (2011), no Brasil, a estrutura organizacional de um esporte envolve vários níveis gerenciais, desde o nível federal, passando pelo estadual e municipal, na esfera pública, e por clubes ou entidades esportivas, controladas por ligas, associações, confederações e comitês nacionais.

Dessa forma, considerando o contexto da construção do conhecimento no setor esportivo, este tipo de modelo pode permitir cruzamentos e apresentação de respostas simultâneas a partir de informações de atletas, de entidades, de esportes, suas provas e de dados que envolvem o financiamento, a infraestrutura e demais dimensões, reduzindo as “ilhas de informação” e colaborando com o processo de construção do conhecimento, principalmente com o processo “combinar”<sup>1</sup> como também vimos neste livro.

---

1 Combinar: é a união dos conhecimentos explícitos para criar um novo conhecimento explícito. Tem lugar entre membros de uma organização, quando criados durante a externalização e disseminados em seguida para todos da instituição. Por exemplo, quando dados são analisados, geram informações categorizadas que são divulgadas por relatórios e por ferramentas de tecnologia, produzindo um novo conhecimento.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília DF, 25 de março de 1998.

De BOSSCHER, V.; SHIBLI, S.; WESTERBEEK, H.; VAN BOTTENBURG, M. **Successful elite sport policies: an international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations:** Meyer & Meyer Sport, 2015.

FERREIRA, A. C. D. **A model for the management of elite sport information in Brazil.** PhD Thesis [published]. Federal University of Rio Grande do Sul, Brazil, 2018a. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/180547>

FERREIRA, A. C. D. A model for the management of elite sport information in Brazil. **E-Legis. Estudos Legislativos.** v. 11, p. 22-42, 2018b.

HEUSER, C. A. (2009). **Projeto de Banco de Dados.** 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2000). **Inventário da infra-estrutura desportiva brasileira.** Brasília: Ministério do Esporte e Turismo/Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003). **Pesquisa do esporte 2003.** Rio de Janeiro: IBGE.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2006). **Perfil dos municípios brasileiros: Esporte 2006.** Rio de Janeiro: IBGE.

MEIRA, T. B.; BASTOS, F. C. Estrutura organizacional esportiva. *In:* BÖHME, M. T. S. (org.). **Esporte infante-juvenil: treinamento a longo prazo - talento esportivo.** São Paulo: Phorte, 2011.

VALENTIM, M. L. P. (2002). Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Data Grama Zero,** Rio de Janeiro, v. 3, n. 4. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm). Acesso em: 10 dez. 2016.

## SOBRE O AUTOR



### ALAN DE CARVALHO DIAS FERREIRA

- Doutor em gestão do esporte pela UFRGS, com pós-doutorado na Universidade do Porto, Portugal.
- Mestre em International Sport Management pela Johannes Gutenberg University of Mainz, Alemanha.
- É professor e pesquisador da Escola Superior de Desporto de Rio Maior e da Universidade Lusófona, Portugal.
- Gestor de projetos que envolvem tecnologia, atividade física e saúde, é *Scrum Master* com certificação internacional.
- Foi coordenador do Programa Bolsa Atleta do Ministério do Esporte.
- Foi Gestor do Projeto Referências – Referências para o Esporte de Alto Rendimento Brasileiro.



### **LUIZ CARLOS PESSOA NERY**

- Nascido na cidade de Juiz de Fora, no dia 03/05/1964.
- Pós-Doutorando do Instituto de Investigação e Formação Avançada no Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora, Portugal com foco na Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional.
- Doutor em Gestão do Conhecimento no Esporte e na Gestão do Esporte pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.
- Mestre em Gestão do Esporte pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências da Atividade Física pela Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO/Niterói.
- Especialista em Administração de Marketing pela Fundação Educacional Machado Sobrinho.
- Especialista em Treinamento Esportivo pela Escola Superior de Educação Física da Fundação Educacional de Muzambinho.
- Graduado em Licenciatura Plena na Faculdade de Educação Física e Desportos - FAEFID pela Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.
- Larga experiência em Gestão do Esporte e eventos acadêmicos e esportivos.
- Membro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC).
- Sócio-Fundador da Associação Brasileira de Gestão do Esporte – Abragesp.
- Membro do Conselho Consultivo do Juiz de Fora e Região *Visitors & Convention Bureau* (JFRVCB) (2011/2013).
- Atuei profissionalmente por muitos anos nas atividades aquáticas, com experiência em Natação para bebês, iniciação à natação e treinamento na categoria Master. Como treinador na natação competitiva de rendimento, minha grande paixão, conquistei com muitos atletas resultados em nível nacional e internacional (recordes brasileiros, sul-americanos e mundiais).

### **MÁRIO COELHO TEIXEIRA**

- Professor e investigador português, nascido em Lisboa (1972).
- Doutor em Gestão do Desporto pela Universidade de Lisboa e Professor na Universidade de Évora, Portugal.
- Coordenador da especialização em Gestão do Desporto do Doutoramento em Motricidade Humana na Universidade de Évora, Portugal.
- Membro de centros de investigação internacionais, comissões científicas de eventos e conselhos editoriais de revistas.
- Orientou cerca de uma centena de pós-doutoramentos internacionais, teses de doutoramento e dissertações de mestrado.



- Integrou os júris de uma centena e meia de provas públicas de doutoramento e mestrado.
- Autor de ampla obra composta por livros, capítulos, artigos e comunicações, com publicações em editoras prestigiadas e indexação na WoS e Scopus.
- Docente convidado nas melhores universidades na Europa, América e África (Portugal, Espanha, Brasil, México, Chile, Cabo Verde e FIFA).
- Recebeu vários prêmios de investigação e reconhecimentos públicos.
- Presidente do Conselho Fiscal do Comitê Paralímpico de Portugal.
- Vice-Presidente do Instituto do Desporto de Portugal.
- Presidente da Assembleia Geral da Confederação do Desporto de Portugal.
- Dirigente do Desporto na Câmara Municipal de Lisboa.
- Membro da Assembleia Plenária do Comitê Olímpico de Portugal.
- Membro do Conselho Consultivo da Sociedade Portugal 2004 (UEFA Euro 2004).
- Investigador responsável (região de intervenção Portugal) dos estudos de impacto da candidatura ao FIFA World Cup 2030.



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO  
E FORMAÇÃO AVANÇADA

Apoio Científico



**SBGC**  
Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento

---

**Atena**  
Editora  
Ano 2024



Apoio Científico



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO  
E FORMAÇÃO AVANÇADA



**SBGC**  
Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento

---

**Atena**  
Editora  
Ano 2024