



**CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS FEDERAÇÕES OLÍMPICAS DO ESTADO DE SÃO PAULO: FONTES DE INFORMAÇÕES E AGENTES EXTERNOS UTILIZADOS NA OBTENÇÃO DO CONHECIMENTO**

**CREATION OF KNOWLEDGE IN THE OLYMPIC FEDERATIONS OF THE STATE OF SÃO PAULO: SOURCES OF INFORMATION AND EXTERNAL AGENTS USED FOR OBTAINING KNOWLEDGE**

**CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS FEDERACIONES OLÍMPICAS DEL ESTADO DE SÃO PAULO: FUENTES DE INFORMACIÓN Y AGENTES EXTERNOS UTILIZADOS EN LA OBTENCIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Alexandre Ribeiro Arantes<sup>1</sup>  
Ivan Furegato Moraes<sup>2</sup>  
Flávia da Cunha Bastos<sup>3</sup>

**Resumo:** O conhecimento no ambiente corporativo tem se apresentado como um dos aspectos relevantes em organizações de diferentes setores, com impacto na maximização de seus recursos. Apesar do reconhecimento do tema no mercado organizacional, ele ainda é incipiente e pouco explorado na gestão de entidades esportivas. O objetivo desta pesquisa foi identificar quais fontes de informações são utilizadas durante o processo de criação do conhecimento pelas federações olímpicas do estado de São Paulo e com quais agentes externos elas interagem para obter conhecimento. A pesquisa se caracteriza como aplicada, descritiva e de abordagem quantitativa, sendo realizada com base no método *Survey*. Percebe-se uma relação interorganizacional entre as federações e organizações homogêneas. Conclui-se que as federações necessitam criar, por meio de políticas e elaboração de instrumentos e estrutura, alianças com organizações heterôgenas, entre elas, o setor público.

**Palavra-chave:** Gestão do esporte. Criação do conhecimento. Transferência do conhecimento. Federações. Setor público.

---

<sup>1</sup> Professor adjunto na Universidade Paulista UNIP, administrador de empresas, especialista em gerência de cidade e mestre em gestão do esporte pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP). Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão do Esporte (GEPAE)/CNPq. (alexandre.arantes@alumni.usp.br)

<sup>2</sup> Jornalista e educador físico, especialista em administração e marketing esportivo (ESPM), mestre em gestão do desporto (FADEUP-Portugal) e doutorando em marketing esportivo na Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP). (ifuregato@gmail.com)

<sup>3</sup> Professora associada da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo. Líder do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gestão do Esporte (GEPAE)/CNPq. Fundadora da ABRAGESP (Associação Brasileira de Gestão do Esporte). (flaviacb@usp.br)

**Abstract:** The Knowledge in the corporate environment has been presented as one of the relevant aspects in organizations from different sectors, with an impact on the maximization of their resources. Despite the recognition of the theme by the organizations, it is still incipient and little explored in the management of sports entities. The objective of this research was to identify which sources of information are used during the process of knowledge creation by the Olympic federations of the State of São Paulo and with which external agents they interact to obtain knowledge. The research is characterized as applied, descriptive, and with quantitative approach, being carried out based by the Survey method. An interorganizational relationship between federations and homogeneous organizations is perceived. It is concluded that federations need to create, through policies, the elaboration of instruments and structure, alliances with heterogeneous organizations, among them, the public organizations.

**Keywords:** Sport Management. Creation of knowledge. Transfer of knowledge. Federations. Public Organizations.

**Resumen:** El conocimiento en el ambiente corporativo se describe como uno de los aspectos relevantes en las organizaciones, con impacto en la maximización de sus recursos. Aunque del reconocimiento del tema por las organizaciones, todavía él es incipiente y poco explotado en la gestión de entidades deportivas. El objetivo de esta investigación fue identificar qué fuentes de información son utilizadas durante el proceso de creación del conocimiento por las federaciones olímpicas del Estado de São Paulo y con qué agentes externos ellas interactúan para obtener conocimiento. La investigación se caracteriza como aplicada, descriptiva y de abordaje cuantitativo, siendo realizado con base en el método Survey. Se percibe una relación interorganizacional entre las federaciones y organizaciones homogéneas. Se concluye que las federaciones necesitan crear, por medio de políticas, elaboración de instrumentos y estructura, alianzas con organizaciones heterogéneas, entre ellas, el sector público.

**Palabras clave:** Gestión Deportiva. Creación del conocimiento. Transferencia del conocimiento. Federaciones. Sector público.

## 1 Introdução

O estudo sobre o conhecimento humano tem sido o tema central da filosofia e da epistemologia desde o período grego, sendo tão antigo quanto a própria história do homem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para Polanyi (1966), a crença é o ponto de partida para a compreensão do conhecimento, considerando-a como fonte de todo o saber. Já Nonaka e Takeuchi (1997, p. 24, 2008, p. 56) e Goldman (1986, p. 42) definem conhecimento como “crença verdadeira justificada”.

No ambiente corporativo, o conhecimento tem se apresentado como um dos aspectos mais relevantes da gestão das organizações de diferentes setores, públicas ou privadas, especialmente no que tange à maximização dos recursos organizacionais (BABIÁK, 2007). Partindo do princípio de que em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa

de uma vantagem competitiva duradoura é o conhecimento (CHOO, 2003; NONAKA, 2008).

Academicamente, as primeiras obras sobre a gestão do conhecimento no mundo corporativo foram publicadas a partir de meados do século XX, sendo que a de Polanyi (1966) é considerada um marco na literatura sobre o tema (GIRGINOV; TOOHEY; WILLEM, 2015).

Quanto ao processo de criação do conhecimento, Nonaka; Takeuchi (1995), com base nos conceitos de Polanyi (1966), desenvolveram um modelo de criação e conversão do conhecimento no âmbito das organizações, conhecido por SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Esse modelo sistematizou a criação do conhecimento em organizações, gerando a denominada “espiral do conhecimento”.

Pelo modelo SECI existem dois tipos de conhecimento nas organizações: (i) o conhecimento explícito, que se refere ao conhecimento possível de ser transcrito por meio de manuais, vídeos, fórmulas; e (ii) o conhecimento tácito, que não é facilmente visível e explicável, sendo altamente pessoal e de difícil descrição (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

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

Quanto à produção científica na área da gestão do esporte, o tema tem sido alvo de estudos recentes de diferentes autores no sentido de identificar tendências e lacunas. Pitts; Danylchuk; Quarterman (2014), ao analisarem os principais periódicos internacionais da área, entre 1994 e 2012, identificaram que a grande parte dos artigos é ligada a quatro temas: gestão e competências organizacionais no esporte; negócios esportivos no contexto social; *marketing* esportivo; e economia do desporto; não sendo identificadas pesquisas sobre o tema gestão do conhecimento.

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

Estudos acerca do estado da arte do tema conhecimento e esporte são muito recentes. Arantes & Bastos (2017a), ao analisarem a produção acadêmica sobre os processos de criação do conhecimento (CC) e a transferência do conhecimento (TC) em organizações esportivas, identificaram que a primeira publicação foi a de Babiak (2007). Os autores revelam que um maior número de trabalhos passou a ser produzido a partir de 2013, com 50% dos identificados

publicados entre 2016 e 2017, demonstrando que o estudo sobre o tema é recente no âmbito da gestão do esporte, não sendo encontrado nenhum trabalho publicado no Brasil sobre a temática.

Em 2018 foram publicados dois estudos brasileiros sobre o tema: o de Nery et al. (2018), sobre a gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte, baseado no fluxo de conhecimento; e o de Quinaud, Milistetd e Nascimento (2018), sobre situações de aprendizagem profissional no ambiente de trabalho de gestores de federações esportivas catarinenses, demonstrando haver interesse pelo desenvolvimento do assunto.

Com relação ao tema comunicação interorganizacional entre entidades esportivas e o setor público, Arantes & Bastos (2017b), ao analisarem revistas científicas brasileiras especializadas na área, identificaram 32 artigos com predomínio de temas relacionados ao setor público e a entidades (clubes, ligas, ONGs, Sistema S), havendo escassez de estudos a respeito de confederações e federações.

A partir do contexto apresentado, constata-se que os temas gestão do conhecimento e criação do conhecimento são muito recentes na literatura científica da gestão do esporte, principalmente em relação ao âmbito interorganizacional. Em relação ao processo de criação do conhecimento em organizações esportivas, a lacuna na literatura é ainda mais expressiva.

Tendo em vista esse cenário, o objetivo que norteou o presente estudo foi identificar quais fontes de informações são utilizadas durante o processo de criação do conhecimento pelas federações olímpicas do estado de São Paulo e com quais agentes externos elas interagem para obter conhecimento.

## **2 Revisão de Literatura**

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

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

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

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

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), uma organização não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual o conhecimento é trocado. Os autores destacam que uma organização cria e utiliza o conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Takeuchi e Nonaka (2008) desenvolveram um ciclo, conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI, que significa Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (Figura 1).

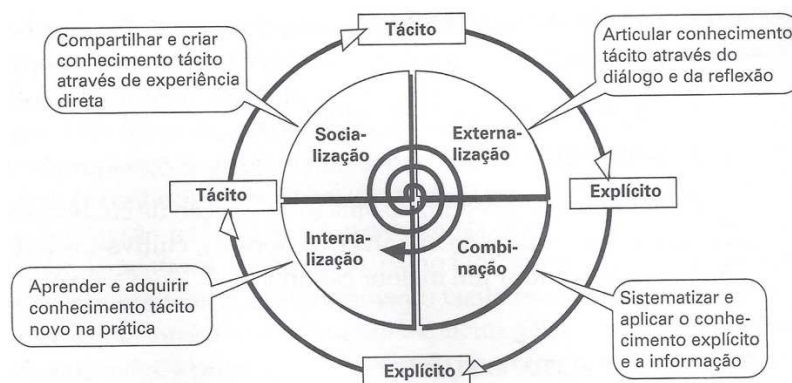


Figura 1 - Modelo SECI  
Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24)

Nestas fases da criação é onde o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado nos níveis de grupos dependentes uns dos outros, interagindo entre si de maneira constante (Figura 1). Em cada fase é criada outra espiral que se inter-relaciona (Figura 2) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

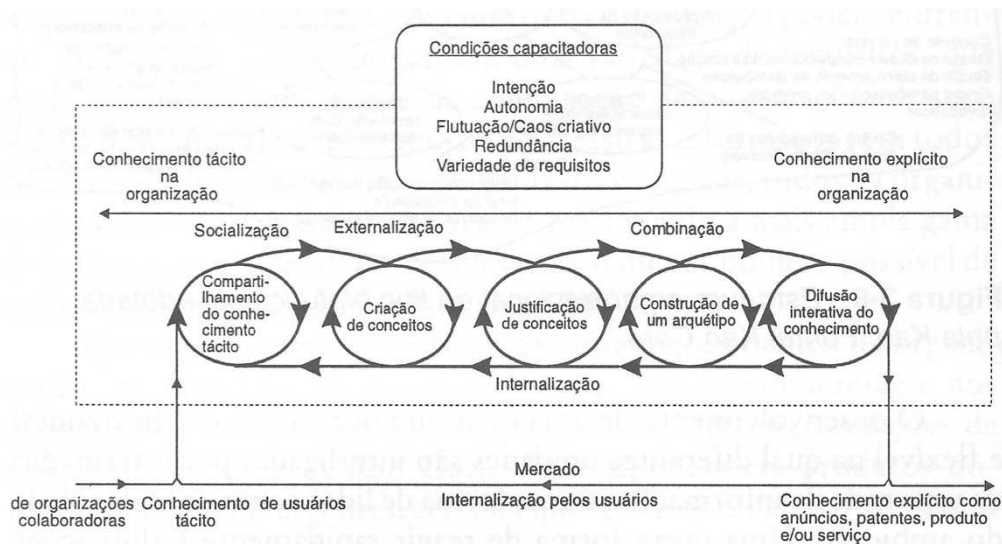


Figura 2 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97).

Este processo é definido por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) como modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional (Figura 2), no qual estão envolvidos os seguintes aspectos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008):

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

2 - Criação do conhecimento: o compartilhamento do conhecimento tácito é verbalizado em palavras e frases e, finalmente, cristalizado em conceitos explícitos. Nessa fase, os conceitos são criados cooperativamente por meio do diálogo;

3 - Justificação dos conceitos: inicialmente definimos conhecimento como crença verdadeira justificada (GOLDMAN, 1986; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008). Neste sentido, novos conceitos criados pela equipe ou pelos indivíduos necessitam ser justificados de uma forma mais explícita, semelhante a um processo de filtragem de informações, conceitos ou conhecimentos. Estes conceitos necessitam ser acompanhados a fim de se verificar se a intenção organizacional continua intacta e se eles atendem às necessidades da sociedade de forma mais ampla. Assim, uma das principais funções da alta gerência é formular os critérios de justificação de acordo com a intenção organizacional, que é expressa em termos de estratégia ou visão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008);

4 - Construção de um arquétipo: representa algo tangível ou concreto. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), um arquétipo pode ser considerado um protótipo, no caso do processo de desenvolvimento de um novo produto, serviço ou inovação organizacional, além dos modelos de mecanismos operacionais. O arquétipo resulta da combinação do conhecimento explícito

recém-criado com o conhecimento explícito existente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008);

5 - Difusão interativa do conhecimento: a criação do conhecimento é um processo interminável, que se atualiza continuamente, não se encerrando com a conclusão do arquétipo. Este novo modelo/arquético passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente. Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) chamam esse processo interativo em espiral de difusão interativa do conhecimento, ocorrendo tanto no ambiente interno quanto interorganizacional. Para que essa fase seja eficaz, é essencial que exista uma autonomia em relação à unidade organizacional, aplicando-o livremente em outros lugares, em diferentes níveis, sejam internos ou externos.

Observa-se que no modelo integrado de cinco fases o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento do grupo e organizacional. Esses níveis não são independentes entre si, mas interagem mútua e continuamente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Para que se promova a criação do conhecimento, no âmbito da gestão do esporte, é cada vez mais claro que as organizações esportivas se deparam com questões que exigem abordagens inovadoras para a resolução de problemas e para a tomada de decisões, exigindo conhecimento especializado em múltiplos níveis de experiência em gestão, de diferentes colaboradores dentro das organizações ou de grupos fora da hierarquia tradicional (NERY et al., 2018; SCOTT, 2014).

As considerações de Scott (2014) também foram realizadas por Girginov (2008), que evidenciou a relação entre o desenvolvimento esportivo, as principais funções da gestão e as competências essenciais necessárias aos gestores esportivos para as tomadas de decisões que envolvem o conhecimento organizacional (Quadro 1).

Quadro 1 - Relação entre desenvolvimento esportivo, funções gerenciais e habilidades gerenciais

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

Fonte: adaptado de Girginov (2008, p. 23)

As principais funções de gestão e as competências exigidas compõem as necessidades do desenvolvimento do esporte, que está presente em diferentes culturas, comunidades e países, por vezes com mais destaque; em outras situações, a gestão nem ao menos é conhecida, mas, na realidade do esporte mundial, gerir com eficiência e eficácia organizações e instituições esportivas deixou de ser necessário, passando a ser obrigação (BASTOS; MAZZEI, 2012).

A gestão e a transferência do conhecimento ocorrem através do relacionamento das organizações em forma de redes interorganizacionais ou alianças estratégicas (GIRGINOV, 2008). Slack e Parent (2006) apontam que pequenas organizações esportivas utilizavam alianças estratégicas, nas quais o conhecimento está envolvido, como uma solução para alcançar seus objetivos comuns ou objetivos individuais, solução que seria praticamente impossível individualmente.

Benson (1975) definiu as redes interorganizacionais como uma economia política. Este conceito é mais especificado no trabalho realizado por Babiak (2007), que indica que a escassez de recursos estimula a cooperação entre as organizações com metas ou interesses comuns por meio de relações benéficas. Segundo Van Gils (1998), essa vantagem pode ser obtida por meio de alianças estratégicas, com o pressuposto de que as organizações seriam mais fortes com parceiros do que por conta própria. Assim, a vantagem é obtida através da cooperação, com uma rede interorganizacional que consista em “organizações independentes, autônomas, interdependentes, com interesses e características convergentes, mas também divergentes, que estão conectadas entre si através de relações de intercâmbio interativas e recíprocas” (VAN GILS, 1998, p. 92).

As redes interorganizacionais criam um maior acesso aos recursos para as organizações participantes por meio de intercâmbios, estímulo aos processos inovadores, aprendizagem e transferência do conhecimento técnico, gerando credibilidade, além de auxiliar no aumento do desempenho financeiro (PARK, 1996). Babiak (2007), Chelladurai (2014) e Powell; Koput; e Smith-Doerr (1996) complementam destacando que a capacidade interna e a colaboração externa não são substitutas, mas complementares e que

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

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



princípios organizacionais. A inovação, o valor estratégico e a eficácia são mais comumente gerados em redes de interações entre organizações (BABIÁK, 2007).

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

Isso permite que clubes esportivos sem fins lucrativos troquem experiências com várias fontes de conhecimento externo (BABIÁK; THIBAUT, 2009; QUATMAN; CHELLADURAI, 2008; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016). Além disso, os clubes esportivos são, por padrão, "abertos", estando conectados a várias organizações, como federações esportivas e entidades governamentais. Vale destacar que, além disso, os clubes esportivos podem usar serviços fornecidos pelas federações esportivas como um "guarda-chuva", no sentido de se relacionar com profissionais e parceiros externos (BABIÁK; THIBAUT, 2009; QUATMAN; CHELLADURAI, 2008; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016).

Os autores chamam atenção a esse aspecto ao lembrar que uma das características do esporte é a realização de campeonatos que só podem ocorrer se houver atletas inscritos. Desta maneira, por uma condição estratégica, é necessário que os clubes cooperem entre si, ou seja, definam essa relação como uma "coopetição" = "competição + cooperação" (BABIÁK; THIBAUT, 2009; QUATMAN; CHELLADURAI, 2008; WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016).

Segundo Wemmer, Emrich e Koenigstorfer (2016), a "coopetição" utiliza uma lógica de integração do conhecimento (clubes concorrentes) sobre segmentos de mercado relevantes, melhorando o desempenho organizacional.

Para os autores, os clubes capazes de integrar o conhecimento externo dos clubes concorrentes podem melhorar seus resultados competitivos, aumentar a qualidade dos serviços oferecidos aos sócios, obter estabilidade financeira e capacidade de reagir a circunstâncias conjunturais. Os procedimentos sugeridos são: reuniões dentro e entre setores com o propósito de trocar conhecimento (por exemplo, conferências e reuniões comunitárias); compartilhar funcionários com alta especialização e voluntários com outras áreas do clube, o que pode aumentar a probabilidade de troca de conhecimento e consulta a vários clubes esportivos, em vez de apenas um (WEMMER; EMRICH; KOENIGSTORFER, 2016).

Babiak (2007) destaca que é importante se concentrar no lado humano e que muitas alianças não conseguem atender às expectativas devido à falta de atenção dada à compreensão e ao fortalecimento das estreitas relações de trabalho e conexões interpessoais que unem as organizações parceiras. A autora considera que as teorias econômicas e estratégicas do intercâmbio ignoram, muitas vezes, o papel das pessoas e a sua importância na formação, gerenciamento e avaliação das redes interorganizacionais. Nesse sentido, Kunsch (2016, p. 38) afirma que "os resultados desse processo podem se converter em contribuições relevantes para a

construção do conhecimento de forma a proporcionar benefícios para a prática de gestão”.

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

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

A comunicação interorganizacional entre entidades esportivas e o setor público passou a fazer parte do planejamento estratégico dessas entidades, assim como a transformação da informação gerada em conhecimento, contribuindo com o desenvolvimento epistemológico do sistema de gestão (CHELLADURAI, 2014; HOULIHAN, 2005; HOULIHAN; GREEN, 2008; RODRIGUES et al., 2011). Além disso, Ahmadjian (2008), ao abordar a criação do conhecimento interorganizacional, destaca que a criação do conhecimento ocorre não apenas dentro das empresas, mas também a partir dos relacionamentos entre empresas.

### **3 Metodologia**

A pesquisa se caracteriza como aplicada, descritiva e de abordagem quantitativa, sendo realizada com base no método *Survey* (VEAL; DARCY, 2014). Importante destacar que ela é originária e derivada da dissertação de mestrado de um dos autores do artigo, desenvolvida no âmbito do programa de pós-graduação em educação física e esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário eletrônico formado por questões fechadas de múltipla escolha elaborado com base no referencial teórico e nas questões do instrumento desenvolvido e validado por Schons (2008), que foi adaptado aos objetivos da pesquisa conforme as três fases indicadas por Thomas; Nelson e Silverman (2012): (i) leitura do instrumento original para adaptação ao objeto do estudo (federações esportivas); (ii) análise e avaliação do instrumento adaptado por dois acadêmicos especialistas em gestão do esporte; e (iii) realização de pré-teste com cinco ex-gestores de federações para avaliar a clareza, pertinência e o tempo de resposta do instrumento.

Após o processo de adaptação, o questionário final foi composto por seis categorias e 23 questões sobre a criação do conhecimento nas organizações esportivas. Para o presente estudo foi considerada apenas a subcategoria relativa às fontes de informações, internas ou externas, e a

interação com agentes externos para a obtenção de informações, formada por duas questões:

- 1) Se há interação com os agentes do meio externo com o intuito de importar conhecimento e quais agentes são consultados;
- 2) Quais fontes de informações internas e externas, formais e informais, são utilizadas durante o processo de criação de conhecimento na federação.

Os sujeitos da pesquisa foram os membros do quadro administrativo das federações que atuam no vértice estratégico, na linha hierárquica e no centro operacional (MINTZBERG, 2010), ou seja:

- a) Presidentes/diretores;
- b) Gerentes/superintendentes;
- c) Assistentes administrativos/assistentes técnicos.

O primeiro contato com os sujeitos ocorreu por meio dos membros da administração que atuam no vértice estratégico (presidentes/diretores) e na linha hierárquica (gerentes/superintendentes) através de contatos telefônicos ou eletrônicos, via redes sociais, para apresentação da pesquisa e envio de *e-mail* contendo uma carta de apresentação e o *link* do questionário eletrônico, hospedado na plataforma *LimeSurvey* e que foi autoaplicado pelos respondentes, sem a participação direta dos pesquisadores.

Durante o contato com os presidentes ou gerentes das federações, foi solicitado que o *link* do questionário fosse encaminhado para os demais membros da diretoria e para os funcionários da área administrativa e técnica. Contudo, a grande maioria dos gestores contactados respondeu ao questionário sem compartilhá-lo com os demais membros da entidade, de forma que na maioria das federações foi obtida apenas a visão de uma pessoa.

A análise dos dados obtidos através dos questionários foi realizada por meio da estatística descritiva, com a utilização da frequência e dos percentuais de respostas para a descrição dos resultados (VEAL; DARCY, 2014).

#### **4 Resultados e discussão**

O questionário foi respondido por representantes de 13 federações, o que representa 48% do total das federações de esportes olímpicos paulistas contatadas. Entretanto, somente uma federação compartilhou com outro gestor, totalizando, assim, 14 respondentes. Os respondentes estão identificados nos resultados como R1, R2-A, R2-B, R3, até R13, ordenados conforme a sequência de respostas ao questionário *online*.

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

O nível de instrução dos respondentes é apresentado no Gráfico 1, e o tempo de vínculo com a federação no Gráfico 2. Essa diversidade do nível de instrução e tempo de vínculo também foi verificada por Pedroso et al. (2010) no estado de Pernambuco; por Carelli et al. (2016) em Minas Gerais; e por Quinaud, Milistetd e Nascimento (2018) no estado de Santa Catarina, respectivamente.

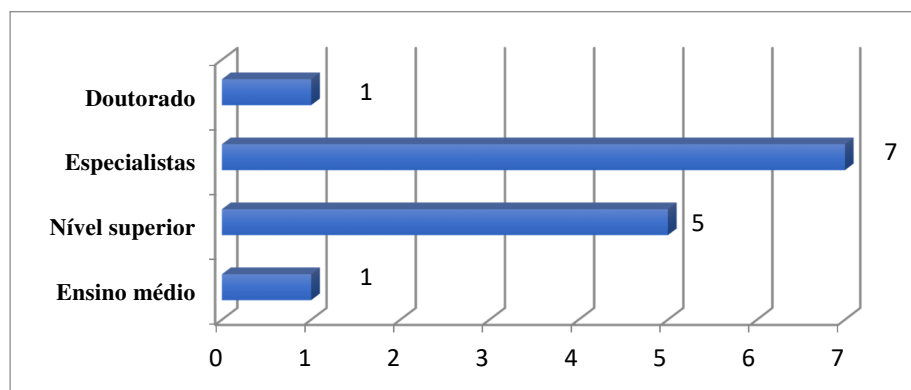


Gráfico 1 - Nível de instrução dos respondentes  
Fonte: Elaborado pelos autores

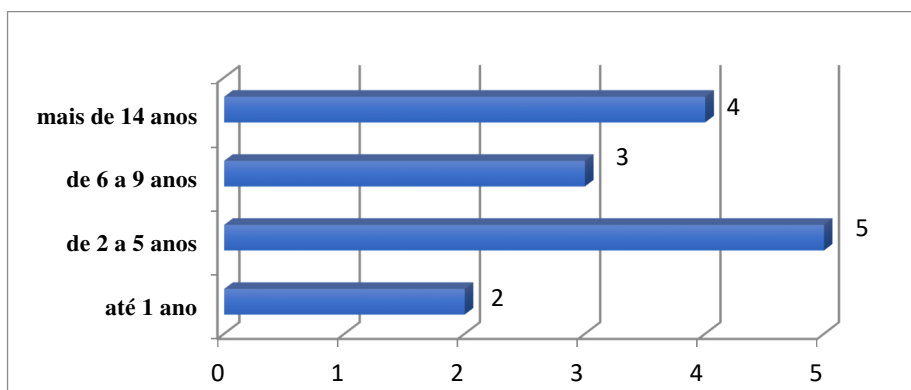


Gráfico 2 - Tempo de vínculo na federação  
Fonte: Elaborado pelos autores

As informações obtidas quanto ao ambiente do estudo indicam que os participantes da pesquisa apresentam um perfil semelhante aos gestores de organizações de outras regiões do país (MISENER; DOHERTY, 2013; PEDROSO et al., 2010; QUINAUD; MILISTETD; NASCIMENTO, 2018).

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

Com relação aos agentes externos utilizados para a obtenção de conhecimentos foi constatado que as federações buscam importar conhecimento por meio do relacionamento com os técnicos, filiados, clubes, atletas, confederação brasileira da modalidade, árbitros, entre outras

fontes (Tabela 1). Esses agentes estão relacionados diretamente com a organização e com a participação dos campeonatos da modalidade. Já as entidades e órgãos internacionais e as universidades/faculdades estão mais próximos das federações, se compararmos com o Comitê Olímpico Brasileiro e os órgãos governamentais.

Tabela 1 - Interação com agentes do meio externo com o intuito de importar conhecimento.

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Com relação às fontes de informações utilizadas pelas federações analisadas durante o processo de criação de conhecimento, foram consideradas as fontes internas e externas e as formais e informais, apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Fontes de informações utilizadas durante o processo de criação de conhecimento da federação

<b>FONTES INTERNAS</b>			
<b>Formais</b>	<b>%</b>	<b>Informais</b>	<b>%</b>
Regulamentos/normas	92,86%	Parecer de especialistas	78,57%
Relatórios de projetos	71,43%	Contato pessoal	71,43%
Registros	57,14%	Experiências e pesquisas	50,00%
Base de dados	57,14%	Correio eletrônico	42,86%
Métodos e metodologias	42,86%	Grupos de discussão / <i>Chats</i> / <i>Whatsapp</i>	42,86%
Jornal da organização / <i>Sites</i> / <i>Blog</i>	35,71%	Departamento de Marketing	21,43%
Fluxogramas	14,29%	Contato telefônico	21,43%
Fluxos de processos	14,29%	Conversas de corredor	14,29%
Relatórios sobre concorrentes	7,14%	Equipe de serviços de atendimento ao filiado	14,29%
		<i>Intranet</i>	14,29%
		Departamento pessoal	0,00%
<b>FONTES EXTERNAS</b>			
<b>Formais</b>	<b>%</b>	<b>Informais</b>	<b>%</b>

Relatórios	64,29%	Técnicos	85,71%
Documentos de outras entidades esportivas	57,14%	Entidades esportivas	78,57%
Sites da Internet	50,00%	Palestras	71,43%
Revistas especializadas	42,86%	Clubes / academias / outras entidades de prática	71,43%
Revistas, artigos acadêmicos e livros	35,71%	Filiados	64,29%
Jornais	35,71%	Atletas	64,29%
Revistas, artigos acadêmicos e livros	35,71%	Encontros profissionais	50,00%
Legislação, tratados	35,71%	Congressos	50,00%
Informações tratadas	28,57%	Árbitros	50,00%
Documentos governamentais	28,57%	Meios de comunicação	50,00%
Anais de congressos	21,43%	Grupos de discussão	42,86%
Catálogos, <i>folders</i> , folhetos	21,43%	Seminários	42,86%
Teses, dissertações etc.	14,29%	Visita e parceria com universidades/faculdades	28,57%
Patentes e normas técnicas	14,29%	Sindicatos	28,57%
		Feiras	21,43%
		Público em geral	21,43%
		ONGs	21,43%
		Agências de publicidade e <i>marketing</i>	14,29%
		Entidades públicas	14,29%
		Fornecedores	7,14%
		Associações comerciais	7,14%
		Ex-funcionários dos concorrentes	0,00%

Fonte: Elaborado pelos autores

Com relação às fontes internas e formais, verifica-se que os regulamentos e normas são citados pela grande maioria dos respondentes como a principal fonte interna formal de criação de conhecimento, seguido dos relatórios de projetos, registros e base de dados. Fluxogramas e fluxos de processos são pouco utilizados pelas federações, e a opção “relatórios sobre concorrentes” obteve 7,14%, demonstrando a pouca utilização de dados externos. A utilização de métodos e metodologias é citada por 42,86% dos respondentes, enquanto que os processos, que devem ser utilizados como instrumentos de medição e desempenho (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), são pouco citados.

Sobre as fontes internas e informais, observa-se que o parecer de especialistas e o contato pessoal são os mais citados. O telefone, para troca de experiências, é pouco utilizado, se compararmos com outras ferramentas de comunicação, entre elas o correio eletrônico e grupos de discussão/*Chats/WhatsApp*.

Já sobre fontes externas formais responsáveis pelo processo de criação de conhecimento na federação, foram assinalados, com frequência acima de 50%, os “relatórios” e “documentos de outras entidades esportivas” e o “acesso aos *sites* de internet”. Com menor frequência, entre 35% e 43%, estão as revistas especializadas, artigos acadêmicos, jornais, legislação e tratados.

Teses e dissertações, patentes e normas técnicas possuem 14%, diferentemente da pesquisa realizada por Schons (2008), em que obtiveram primeiro lugar artigos acadêmicos e livros, seguidos de teses e dissertações e revistas especializadas. Já sobre o uso das normas técnicas, o resultado obtido (11%) é próximo ao obtido na presente pesquisa.

Por fim, com relação às fontes externas e informais responsáveis pelo processo de criação do conhecimento, mais de 50% dos respondentes assinalaram os técnicos; as entidades esportivas; as palestras; os clubes/academias/outras entidades de prática; os filiados e os atletas. Este resultado reafirma as respostas dadas sobre a interação com agentes do meio externo com intuito de importar conhecimento (Tabela 1), demonstrando um forte relacionamento entre as federações e os agentes citados. Além dessas fontes, destaque para participação em “Encontros profissionais” e “Congressos”, assinaladas, cada, por 50% dos respondentes.

Com relação aos meios de comunicação, observa-se que metade das federações aponta os meios de comunicação como fonte de informação, agente também presente na Tabela 1, que apontou que a federação possui pouca interação/relacionamento com os veículos de comunicação como fontes para a criação do conhecimento.

As entidades públicas também são pouco citadas como fontes de conhecimento externo informal (14,29%), evidenciando que, entre as entidades estudadas, existe uma cultura de não interação com organizações públicas. O mesmo ocorre com as parcerias com universidades/faculdades/sindicatos (28,57%). Este cenário não retrata as orientações de diversos autores, entre eles Slack e Parent (2006) e Babiak (2007), que alertam sobre a necessidade da formação de alianças baseadas no aprendizado organizacional, devendo tais alianças fazer parte do planejamento estratégico das federações.

Meira e Bastos (2016) obtiveram resultados semelhantes ao verificarem que a comunicação dos técnicos e atletas com as entidades (clubes, confederações e COB) é melhor do que com o governo, o que confirma os resultados identificados nas Tabelas 1 e 2, relacionados ao ambiente de redes entre as federações e o setor público.

Nesse sentido, verificamos que as respostas não retratam as colocações de Girginov (2008), que destaca a importância da capacidade de visão do gestor, pois ele é o responsável pelo estabelecimento de políticas, elaboração de instrumentos e estruturas, coordenação entre administradores e gestão de relações interorganizacionais com empresas de outras áreas, públicas ou privadas.

Analisando as respostas obtidas em relação às fontes externas formais e informais, podemos considerar que as federações buscam obter informações e conhecimento de outras entidades esportivas, assim como da própria legislação em vigor, corroborando, no que diz respeito ao fluxo de informações, com Bettencourt e Cianconi (2012), que entendem que o conhecimento é resultado de experiências múltiplas e depende dos fluxos da informação e comunicação. Para os autores, esse conhecimento nas organizações pode ser armazenado e

acumulado, criando meios para possibilitar a comunicação e a produção de novos documentos e manuais, que poderão disseminar a memória da organização.

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

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

## **5 Conclusão**

O objetivo que norteou o presente estudo foi identificar quais fontes de informações são utilizadas durante o processo de criação do conhecimento pelas federações olímpicas do estado de São Paulo e com quais agentes externos elas interagem para obter conhecimento.

As fontes de criação do conhecimento utilizadas no ambiente interno são diversificadas (parecer de especialistas na área, contato pessoal no ambiente interno, telefones utilizados para troca de mensagens de texto, regulamentos). Com relação às fontes externas formais e informais, ficou demonstrado existir um forte relacionamento com os agentes (técnicos, filiados, árbitros) e organizações pertencentes à modalidade da federação.

Nesse ambiente de rede interorganizacional, percebe-se um domínio de organizações homogêneas, contrariando Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) sobre o processo de criação do conhecimento organizacional, ao mencionarem a “justificação de conceitos”. Esses conceitos necessitam ser acompanhados a fim de se verificar se a intenção organizacional continua intacta e se eles atendem às necessidades da sociedade de forma mais ampla.

Essa amplitude deve estar atrelada à estratégia ou visão da federação, que, segundo Girginov (2008), uma das principais funções do gestor esportivo é a gestão de relações



interorganizacionais. De acordo com a Tabela 2, as universidades, sindicatos, feiras, público em geral, ONGS, governo e fornecedores são pouco citados como fonte para o processo de criação do conhecimento da federação.

A construção de um arquétipo pode ser observada no item “experiências e pesquisas”, assinalado por 50% dos respondentes. Um arquétipo resulta da combinação do conhecimento explícito recém-criado com o conhecimento explícito existente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008). A continuidade da elaboração de novos produtos e a difusão interativa do conhecimento está atrelada à utilização dos “fluxos de processos” e “fluxogramas”, que foram pouco citados (14,29%), demonstrando não existir um acompanhamento dos processos responsáveis pela construção de um arquétipo.

Com relação “aos agentes externos” com o intuito de importar conhecimento, os resultados são semelhantes “às fontes de informações”, o que pode ser justificado em função da escassez de recursos financeiros e humanos. A literatura identificou como solução a necessidade da criar alianças estratégicas nas quais o conhecimento está envolvido, como uma solução para alcançar seus objetivos comuns ou objetivos individuais, solução que seria praticamente impossível individualmente.

Conclui-se sobre as fontes de criação do conhecimento, que as federações, por meio de políticas, elaboração de instrumentos e estruturas, necessitam de forma mais ampla estreitar seu relacionamento com organizações heterógenas, entre elas o setor público, sendo que, conforme destaca a literatura, a comunicação interorganizacional entre entidades esportivas e o setor público passou a fazer parte do planejamento estratégico.

Com relação às limitações da pesquisa, indicamos que a grande maioria dos gestores respondeu ao questionário sem compartilhá-lo com os demais membros da entidade. Neste sentido, conseguimos obter, na maioria das federações, a visão somente de uma única pessoa. Um outro ponto é o fato de não ter sido levantada previamente a quantidade de colaboradores (remunerados e não remunerados) pertencentes a essas federações de forma a obter a participação de um número maior de colaboradores ocupantes de diferentes cargos e níveis hierárquicos.

O presente trabalho não encerra as possibilidades de pesquisas futuras e, assim, sugerimos que sejam realizadas novas pesquisas sobre a adoção de práticas para a criação e a gestão do conhecimento em diferentes organizações, sejam de administração ou de prática do esporte, de outros segmentos, como o privado e o público, permitindo comparações sobre essas práticas no sentido de se aprofundar o desenvolvimento acadêmico do tema no âmbito da gestão das organizações esportivas brasileiras, possibilitando tomadas de decisões certeiras baseadas em evidências.

## **Referências**

AHMADJIAN, C. L. Criação do Conhecimento Interorganizacional: conhecimento e

- redes. In: **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 201–216.
- ARANTES, A. R.; BASTOS, F. DA C. **Gestão do conhecimento em redes de organizações esportivas**. Anais do 8o Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte 2017. Anais...Curitiba: ABRAGESP, 2017aDisponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/0B3SUUtxxIKPpf196NDVfUHJtWno4a2xCNFY1Q1NYYzJVRzBNSI94QWZoOEV3eTY2a3JRREU>>
- \_\_\_\_\_ **Comunicación interorganizacional entre entidades deportivas y el sector público: una revisión sistemática**. V Congreso de La Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva. Anais...Buenos Aires: ALGEDE, 2017b
- BABIAK, K. Determinants of Interorganizational Relationships: The Case of a Canadian Nonprofit Sport Organization. **Journal of Sport Management**, v. 21, p. 338–376, 2007.
- BABIAK, K.; THIBAUT, L. Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 117–143, 2009.
- BASTOS, F. DA C. **Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios**. [s.l.] UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2016.
- BASTOS, F. DA C.; MAZZEI, L. C. **Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1a. ed. São Paulo: Icone Editora, 2012.
- BENSON, J. K. The Interorganizational Network as a Political Economy. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 229, jun. 1975.
- BETTENCOURT, M. P. DA L.; CIANCONI, R. DE B. Produção e Compartilhamento do Conhecimento Nuclear: um estudo de caso no instituto de engenharia nuclear da comissão nacional de energia nuclear (IEN/CNEN). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, p. 175–187, 2012.
- CARELLI, F. G. et al. O Perfil dos Presidentes das Federações Olímpicas Mineiras. **Revista Univiçosa**, v. 8, n. 1, p. 628–635, 2016.
- CHELLADURAI, P. Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. **Journal of Sport Management**, v. 1, n. 1, p. 37–47, 1987.
- \_\_\_\_\_ **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective / Packianathan Chelladurai**. 4a. ed. Arizona: Holcomb Hathaway, Publishers, Inc., 2014.
- 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.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FLYVBJERG, B.; BUDZIER, A.; STEWART, A. **The Oxford Olympics Study 2016 : Cost and Cost Overrun at the Games**. Oxford: [s.n.].
- GIRGINOV, V. Management of Sports Development as an Emerging Field and Profession. In: **Management of Sports Development**. 1a. ed. Burlington: Elsevier Ltd., 2008. p. 3–37.
- GIRGINOV, V.; TOOHEY, K.; WILLEM, A. Creating and leveraging knowledge to promote sport participation: the role of public governing bodies of sport. **European Sport Management Quarterly**, v. 15, n. 5, p. 555–578, 2015.
- GOLDMAN, A. I. **Epistemology and cognition**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1986.
- HALBWIRTH, S.; TOOHEY, K. The Olympic Games and knowledge management: A

case study of the Sydney organising committee of the Olympic Games. **European Sport Management Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 91–111, 2001.

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

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

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

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

\_\_\_\_\_ Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63–89.

\_\_\_\_\_ A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: summus editorial, 2016. p. 392 p.

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

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

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

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

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

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 Studies**, v. 12, n. 3, p. 64–85, 2018.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 39–53.

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

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

\_\_\_\_\_ Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54–90.

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

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

1996.

PEDROSO, C. A. M. DE Q. et al. Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. **efdeportes.com**, v. 145, n. 15, p. 1, 2010.

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

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

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

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

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

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation : Networks of Learning in Biotechnology Author ( s ): Walter W . Powell , Kenneth W . Koput and Laurel Smith-Doerr Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson Graduate Sch. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116–145, 1996.

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

QUINAUD, R. T.; MILISTETD, M.; NASCIMENTO, J. V. DO. Situações de aprendizagem profissional no ambiente de trabalho de gestores de federações esportivas catarinenses. **Journal of Physical Education**, v. 29, n. 1, 2018.

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

RODRIGUES, R. P. et al. Gestão da Política Intersetorial: contribuições do PELC. In: **Cadernos interativos – elementos para o desenvolvimento de políticas, programas e projetos intersetoriais, enfatizando a relação lazer, escola e processo educativo**. 1. ed. Brasília - DF: Gráfica e Editora Ideal, 2011. p. 24 p.

SCHONS, C. H. **Um estudo do processo de criação do conhecimento nas pequenas empresas de base tecnológica quando do desenvolvimento de novos produtos**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

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

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

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

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

VAN GILS, M. R. Interorganizational Networks. In: **Handbook of Work and Organizational Psychology Volume 4: Organizational Psychology**. 2nd ed. ed. Hove: Psychology Press, 1998. p. 89–111.

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

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

Artigo recebido em: 26/06/2019

Artigo aceito para publicação em: 09/09/2019