

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

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

(1) Luiz Carlos Pessoa Nery (2) Silvio de Cassio Costa Telles (3) Branca Regina Cantisano dos Santos Silva Riscado Terra (4) Lamartine Pereira DaCosta

(1) Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, gestaoesporte@yahoo.com.br
(2) silviotelles@terra.com.br (3) brancaterra@gmail.com (4) lamartine@terra.com.br

Resumo

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

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

Abstract

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

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

1 Introdução

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

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

Marteleteo (2001) creditava a este contexto uma diversificação das áreas de atuação, proporcionando redes de conhecimento e a melhoria da qualidade na estrutura comunicacional dos ambientes organizacionais. Na linha deste raciocínio, Cavalcanti; Nepomuceno (2007) afirmam que a internet potencializa a inovação, mas não a concretiza. Entende-se que tal fato indica a necessidade de agregar valores aos conteúdos circulantes no ambiente em questão. Neste sentido, Jarrahi e Kangavari (2012) enfatizam que a ideia principal da gestão do conhecimento é que as organizações possam efetivamente usar a capacidade máxima de saberes existentes dentro e fora da organização, realizando suas atividades.

Nery (2009) observa que a associação entre as atividades esportivas e econômicas tem se constituído em uma tendência irreversível como fonte de lucratividade, desde que sejam atendidos os requisitos necessários para a concretização deste contexto. Porém, algumas

particularidades precisam ser observadas para a condução desse processo de desenvolvimento, dentre elas, a valorização do capital intelectual dos recursos humanos envolvidos neste ambiente multidisciplinar e transdisciplinar. Neste particular, a presente pesquisa segue o raciocínio do referido autor, o qual entende que as entidades esportivas brasileiras - clubes, federações e confederações – não estão adequadas aos novos momentos em relação aos avanços verificados em outras áreas de atuação da sociedade de alta conectividade dos dias atuais. Wicker e Breuer (2013) compartilham desta afirmação em relação aos clubes desportivos sem fins lucrativos, pesquisados na Alemanha, Suíça, Escócia e Canadá, que enfrentam problemas em diversas esferas, demonstrando que este modelo organizacional em questão necessita ser repensado. Ainda neste contexto, Szezerbicki (2006, p.11) entende a necessidade de as entidades esportivas buscarem formas de adotar práticas que visem elevar o potencial do processo produtivo, afirmando que:

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

Ribeiro (2012, p.12) define que “o esporte é uma atividade que possui múltiplas aplicações na sociedade”. Para compreender essa complexidade, o autor apresenta quatro delas, primeiramente se referindo à promoção de saúde dos praticantes bem como a socialização dos mesmos. Como segundo ponto, as oportunidades de entretenimento e publicidade, responsável pela divulgação de eventos esportivos e os novos espaços preparados para receber o público em geral. Em terceiro lugar, a indústria do esporte abrangendo fabricantes de materiais específicos para a prática esportiva, organizações com fins lucrativos ligadas ao esporte e o grande número de patrocínios buscando veicular suas marcas na mídia em geral. Finalmente, o esporte como ferramenta de políticas públicas, nas áreas da saúde e educação com foco em inclusão social e a construção da cidadania. Pela diversidade de atividades envolvidas, verifica-se a necessidade de um maior controle organizacional visando oferecer mais qualidade aos atores envolvidos no entorno de cada atividade oferecida. Guitti e Bastos (2013) enfatizam que, para o esporte brasileiro ser tratado como uma fonte de negócios lucrativos, torna-se necessário atribuir valor à sua gestão, garantindo excelência organizacional. Haja vista a importância da qualificação e *status* daqueles que ocupam os cargos de comando, aponta-se a preocupação de pesquisadores sobre “a explosão do nível de desconhecimento, a brecha crescente entre tudo que um indivíduo sabe e tudo que é conhecível” (Jonhson, 2011, p.40). Neste sentido, na era da economia do conhecimento disseminado com a velocidade possibilitada pela Internet, as organizações necessitam buscar maneiras de se organizar para capacitar seus recursos

humanos. Com base no que foi apresentado até o presente momento, o objetivo que norteia o presente estudo é: discutir, a partir da revisão sistemática, a contribuição da gestão do conhecimento para a criação de um modelo organizacional inovativo na gestão do esporte.

2 Metodologia

Segundo Vergara (2007), as pesquisas classificam-se quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este trabalho se apresenta como descritivo, mostrando as características propostas para um novo modelo organizacional e, exploratória, com um tema ainda pouco pesquisado no meio acadêmico nacional e internacional. Quanto aos meios, classifica-se como bibliográfica, utilizando publicações dos artigos científicos, dissertações e teses encontradas. Desta forma, foi realizada uma revisão sistemática na base de dados do Portal de Periódicos, gerido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, na qual foram feitas buscas no formulário integrado sem especificação da base de dados com pesquisas publicadas entre os anos 2010 e 2016, por entender-se que isso poderia ampliar os resultados da pesquisa, oferecendo maiores possibilidades de êxito. Pelo caráter composto dos temas da pesquisa, os termos descritores utilizados na busca são:

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

Quadro I. Termos descritores das línguas portuguesa e inglesa.

Fonte: Nery, 2017

Não foi utilizado o operador de proximidade (“ ” – aspas), entendendo-se que uma maior abrangência traria mais opções ao estudo, já que não se tinham informações sobre a amplitude e abrangência do tema. Além disso, apenas os estudos cujos periódicos eram

revisados por pares foram selecionados, para dar mais credibilidade às pesquisas. A busca ocorreu entre os meses de setembro a outubro de 2016. No total, encontrou-se 2.629 trabalhos dos quais 2.069 eram revisados por pares, sendo retirados os artigos repetidos. Desse total, selecionou-se aqueles que possuíam os termos descritores encontrados nos títulos dos artigos e nos resumos, contabilizando 137 artigos. Buscando aprofundar o tema a partir do objetivo proposto, excluiu-se os artigos que não tinham no conteúdo abordagem sobre o segmento esportivo, contabilizando 124 artigos que não atenderam aos critérios, totalizando 13 artigos da revisão sistemática. Foram adicionados a esses artigos mais sete pesquisas, consideradas clássicas pela qualidade do conteúdo e relevância dos temas em questão abordados na literatura, no sentido de oferecer maior contribuição ao estudo:

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

Abordando o tema Fluxo de Conhecimento e sua importância no comportamento inovativo de uma organização – Jarrahi e Kangavari (2012) - possibilitando a prospecção deste fenômeno no ambiente esportivo. Já os autores voltados para a área da Inovação Organizacional – Battisti e Stoneman (2010); Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) e Soto-Acosta e Palacios-Marqués (2016) -, fundamentais para proporcionar a construção de um novo modelo organizacional no esporte brasileiro na área da gestão do esporte.

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

O quadro II (Apêndice) mostra a sequência da busca e os termos cruzados com os respectivos resultados parciais. Tal fato possibilitou a construção de quadros com pontos importantes em comum, apresentados pelos autores na revisão sistemática, os quais foram destacados como tópicos em forma de palavras chaves, que estabeleceram orientações para a construção de novos quadros como resultado final, aqui denominadas categorias e subcategorias, contribuindo para a construção de novos saberes bem como indicadores para novas pesquisas e discussões futuras. No total, notabilizaram-se cinco categorias, a saber: Informação/Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Conhecimento Organizacional, Fluxo de Conhecimentos e Inovação Organizacional.

3. Resultados e Discussão

Segue abaixo as 13 pesquisas encontradas na revisão sistemática que se adequaram aos critérios descritos na metodologia.

	<i>Data</i>	<i>Autores</i>
1	2010	Shonk, David J.; Bravo, Gonzalo
2	2012	Hoeber, Larena; Hoeber, Orland
3	2012	Lima, Anna Carolina Pedroso de Souza; Mazzei, Leandro Carlos; Costa, André Lucirton
4	2013	Wicker, Pamela; Breuer, Christoph
5	2013	Guitti, Vivian da Silva; Bastos, Flávia da Cunha
6	2014	Toledo, Heglison Custódio; Ferreira, Guilherme Novaes Pinto; Brazil, Gustavo Paraná Paes
7	2014	Bidel, Toktam; Sonori, Sanaz; Vatankhah Hadi
8	2014	Erhardt, Niclas; Martin-Rios, Martin; Harkins, Jason
9	2015	Nová, Jana
10	2015	Balduck A. L. Lucidarme, S.; Marlier, M.; Willem, A.
11	2016	Trequatrini, Rafaelle; Giudice, Manlio Del; Cuzzo, Benedetta; Palmaccio, Matteo
12	2016	Wemmer, Felix; Koenigstorfer, Joerg
13	2016	Jorge, Carlos Francisco Bitencourt; Valentim, Marte Ligia Pomim

Quadro III. *Autores dos artigos selecionados na revisão sistemática.*

Fonte: *Nery, 2017*

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

3.1 Categoria Informação/Gestão da Informação

Choo (2003) afirma que as informações são utilizadas intrinsecamente em quase tudo que é desenvolvido no ambiente da organização, fundamental para a geração de novos saberes, reforçando a necessidade de estar atento sobre esse contexto que envolve os recursos humanos. Este fato contribui para que as entidades esportivas sejam capazes de perceber maneiras de organizar a inteligência coletiva como ferramenta inovativa, conhecendo a trajetória de condução para formação de um ambiente dinâmico, preparado para receber e emitir informações aos lugares e momentos oportunos, a partir dos conceitos informativos. Sobre este aspecto, foram encontrados quatro autores participantes da revisão sistemática que discutiram pontos em comum ao devido tema, contribuindo com a compreensão do contexto geral e apresentadas no quadro IV (Apêndice). Posto isto, os termos relevantes aproveitados nas discussões serviram como suporte para a construção do

quadro V (Apêndice), organizado de forma a visar a criação de um ambiente inovativo.

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

3.2 Categoria Gestão do Conhecimento

Na compreensão desta ferramenta teórica, com capacidade de projeção prática do conhecimento e comportamentos gerenciais, destaca-se que este fenômeno no Brasil pode ser encarado com uma importante fonte de vantagens, desde que sejam atendidos os requisitos de eficiência gerencial e financeira (Szezerbicki, 2006). Neste contexto, Silva (2002) postulou que, na sociedade atual e futura, o conhecimento assume um papel central, levando-se a crer que esta área atua adequadamente aos novos momentos, coerente com os avanços verificados em outras áreas específicas de atuação. Partindo deste princípio, concorda-se com Nonaka e Takeuchi (1995) que estas manifestações trazem consigo uma carga de informações e conhecimentos, resultando um comportamento social e promovendo mecanismos de captação, transmissão e retransmissão de ambos os fluxos informacionais (formal e informal), possibilitando fundamentação para a estrutura gerencial do conhecimento.

Segundo Stankosky (2005), a gestão do conhecimento originou-se quando diversos especialistas em suas respectivas áreas de atuação (gestão, economia, engenharia do conhecimento, ciência cognitiva e engenharia de software) se uniram para fundar este novo campo da ciência. Por ser um campo relativamente novo, há incerteza existente sobre a implantação dessa área. Parent; MacDonald e Goulet (2014) entendem que, por se tratar de questão teórica e de gestão, ainda não se chegou a um consenso sobre a compreensão dessa área de atuação, como os conceitos de conhecimento, as atividades envolvidas ou um quadro geral de utilização, fatos importantes para a construção de futuras investigações. Os referidos autores enfatizam que esta ferramenta permite a uma organização capturar as informações e experiências exigidas para serem compartilhadas com outras pessoas que delas necessitam. No quadro VI (Apêndice) é possível observar outros pontos de vista sobre o referido tema. Já a construção do quadro VII (Apêndice) é respaldada por uma fundamentação teórica capaz de dimensionar um ambiente gerador de novos conhecimentos, conforme argumentações verificadas. No Brasil, a gestão do esporte se pauta em um modelo composto de atividades que dificultam ações inovadoras e a contribuição dos autores presentes nessa categoria proporciona uma nova perspectiva qualitativa de evolução organizacional. Verificam-se, assim, os termos presentes que podem promover a prospecção de um novo ambiente.

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

3.3 Categoria Conhecimento Organizacional

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

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

Essa contribuição dos autores acima mencionados se junta às discussões do quadro VIII (Apêndice), com as referências encontradas. Baseado nas discussões verificadas nos artigos da revisão sistemática, encontrou-se pontos relevantes que são apontados para a construção do quadro IX (Apêndice) e as consequentes subcategorias. Destacam-se no presente quadro a inclusão dos tópicos que compõem o caminho do conhecimento - dados e informações - necessários à construção de um ambiente inovativo. Tal fato pode promover, junto às organizações base do esporte brasileiro em geral, maior relevância, inclusive em relação ao potencial de empregabilidade, devido à necessidade da ocupação de áreas específicas que vão ao encontro dos novos momentos esportivos. Balduck et al. (2015) questiona se as organizações sem fins lucrativos irão suportar seus recursos limitados ou enfrentarão os desafios e, que procurar alternativas vai depender das ambições dos clubes esportivos. Neste sentido, prospecta-se um ambiente organizacional que obtenha êxito na construção de um fluxo efetivo, definida por Choo (2003) como aquela possuidora de informações e conhecimentos para constantes atualizações, proporcionando vantagens com inteligência e criatividade, adaptável às frequentes mudanças mercadológicas com maior estágio de capacitação, promovendo contínuas inovações e um quadro apropriado para tomadas de decisões, em busca de excelência nos objetivos planejados. Segundo Choo (2003), essas características promovem o crescimento organizacional sustentável, globalizado e dinâmico, possibilitado pela capacidade de sentir e entender o mercado com antecedência, em busca das melhores tomadas de decisões para empreender nos momentos apropriados. O referido autor afirma que o potencial em obter êxito num mundo de grandes transformações se deve à eficiência do envolvimento da organização com um ambiente em constantes alterações ao seu redor, renovação constante do repositório de conhecimentos e efetividade no processamento das informações com vistas às ações futuras, inovando a reaprendendo.

3.4 Categoria Fluxo de Conhecimentos

A presente investigação segue o processo para construção de um ambiente organizacional inovativo, cuja continuidade de geração do conhecimento ao longo do tempo é entendida como a causa do sucesso das organizações (Nonaka; Takeuchi, 1995). Diversos autores (Mintzberg, 1973; Ancona, Caldwell, 1992; MacNeil, 2003) concordam que o fluxo de conhecimento é uma característica que define as equipes e organizações de sucesso. Segundo Halbwirth e Toohey (2001) é nas pesquisas aprofundadas de gestão do conhecimento que o fluxo de conhecimento tem sido examinado. O quadro X (Apêndice) apresenta outras reflexões sobre o tema corrente.

Os termos relevantes destacados nessa categoria revelam diversas atividades de informações e conhecimentos, proporcionando maior entendimento nas fundamentações sobre entidades modernas que utilizam seu ambiente organizacional para uma criação constante de novos saberes. Este fato possibilita um fluxo na geração de ações inovadoras, pois tanto o conhecimento tácito quanto o explícito não agem de forma interdependente, eles se inter-relacionam e um não existe sem o outro (Takeuchi e Nonaka, 2008). Este processo de conversão é necessário para que ocorra a criação do conhecimento, denominado de modelo SECI e sua espiral do conhecimento, verificado na figura II (Apêndice). Em termos pormenorizados, tem-se o seguinte parâmetro de ações, denominada por Nonaka e Takeuchi (1997) como espiral do conhecimento. A socialização (p.96), que é a conversão do conhecimento tácito em tácito: “A criação do conhecimento inicia no processo de socialização, no qual o novo conhecimento tácito é convertido através das experiências compartilhadas na interação social do dia-a-dia”. A externalização (p.97), conversão do conhecimento tácito em explícito. “...O conhecimento tácito é tornado explícito para que possa ser compartilhado com outros e se torne a base de um novo conhecimento, como os conceitos, imagens e documentos escritos”. A combinação (p. 97), Conversão do conhecimento explícito em explícito:

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

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

“O conhecimento explícito é criado e partilhado através da organização e então convertido em conhecimento tácito durante o processo de internalização. Este estágio pode ser entendido como práxis, onde o conhecimento é aplicado e usado em situações práticas e torna-se base para novas rotinas...”.

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

inovativo, ainda não existente no esporte brasileiro. É mister a realização de mais pesquisas no sentido de aprofundar o conhecimento sobre o tema em questão, verificando procedimentos para a montagem do plano organizacional em nível macro.

3.5 Categoria Inovação Organizacional

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

Apresenta-se o quadro XII (Apêndice) de referências verificadas sobre o tema em questão. Entende-se que a relação entre conhecimento e inovação é muito próxima quando se compara os termos relevantes do quadro a seguir com os apresentados ao longo do texto. Percebe-se a viabilidade prática da aplicação do modelo de gestão voltado a geração constante de novos saberes no âmbito do esporte. Evidencia-se a importância do mapeamento das redes de conhecimento compostas pelos ambientes intraorganizacional e interorganizacional, para a construção de um ambiente prospectado pela presente pesquisa, valendo-se dos termos revelados das discussões dos autores para possibilitar ações que levam a um diferencial organizacional. Nesta linha de raciocínio, Trequattrini et al. (2016) deixam essa possibilidade aberta quando apresenta inovações no futebol advindas das evoluções táticas na modalidade, afirmando que, a partir da análise na literatura, verifica-se que a inovação é amplamente considerada como um elemento capaz - de muitas maneiras - de diferentes valores gerados para os clubes desportivos. Isto posto, apresentam-se os termos relevantes que se apresentam como ferramentas para um ambiente organizacional voltado para o desenvolvimento de atividades em longo prazo no quadro XIII (Apêndice) a categoria e subcategorias encontradas.

4 Conclusão

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

grandes potências do esporte mundial. Essas entidades esportivas não se manifestam positivamente no sentido de gerar novos conhecimentos para uma evolução gerencial qualitativa, visando resultados expressivos e prospectando-se intervenções para utilização da gestão do conhecimento como ferramenta diferencial. Neste sentido, a escolha desse campo de estudo, além das oportunidades estudadas para a comunidade esportiva, atende aos critérios de relevância com o surgimento de novos conhecimentos no setor se adequando à atualidade científica, assim como promovendo elevado nível de empregabilidade, direta e indireta, em função da necessidade de especialistas capacitados em diversas áreas das ciências do esporte que compõem a gestão do esporte.

Atendendo ao objetivo da presente pesquisa, foi discutido, a partir da revisão sistemática, potenciais contribuições efetivas para construção de um ambiente esportivo moderno, pautado pela gestão do conhecimento, capaz de promover ações inovadoras que ofereçam aos sujeitos organizacionais respaldo técnico e científico para atuar em um ambiente complexo pela sua multidisciplinaridade e transdisciplinaridade. Este processo verificado ocorre tanto em nível intraorganizacional (a construção do fluxo de dados, informações e conhecimentos circulantes no ambiente interno do clube, federação e confederação), como interorganizacional (a construção do fluxo de dados, informações e conhecimentos circulantes entre as respectivas organizações esportivas) promovendo um aumento efetivo de comunicação dialógica em via de mão dupla entre emissores e receptores visando conseqüente geração de novos saberes.

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

Pela importância do tema em termos de aplicação prática, pelo potencial de empregabilidade direta e indireta, por se tratar de uma proposta efetiva de mudança no atual quadro esportivo brasileiro, da perspectiva de crescimento evolutivo do esporte brasileiro em nível internacional apresentando resultados expressivos e pela efetivação de uma cadeia de negócios oriundos do segmento esportivo, verifica-se a necessidade da realização de mais pesquisas no sentido de abranger todas as possibilidades quantitativas e qualitativas para a

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

Referências

- Ancona, Deborah G.; Caldwell, David F (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. // *Administrative Science Quarterly* (1992) 634-665. doi: 10.2307/2393475.
- Baldock, Anne-Line; Lucidarme, Steffie.; Marlier, Mathieu; Willem, Annick (2015). Organizational capacity and organizational ambition in nonprofit and voluntary sports clubs. // *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* v. 26 n. 5: (2015) 2023-2043.
- Barreto, Aldo Albuquerque (1998). Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. *Ciência da Informação*. 27:2 (1998) 122-127.
- Battisti, Giuliana; Paul Stoneman (2010). How Innovative are UK Firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations. // *British Journal of Management*. v. 21 (2010) 187-206. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2009.00629.x
- Bidel, Toktam; Sorori, Sanaz; Vatankhah, Hadi. (2014). A Comparative Study of Knowledge Management in Youth Sports Administration in Khorasan Provinces. // *Adv. Environ. Biol.* 8:6 (2014) 1694-1698.
- Carvalho, Helenice (2006). A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações. // *UNIREVISTA*. 1:3 (2006) 1-8.
- Cavalcanti, Marcos; Nepomuceno, Carlos (2007). O Conhecimento em Rede: como implantar projetos de inteligência coletiva. Elsevier, Rio de Janeiro, 2007
- Choo, Chun Wei (2003). A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Ed. SENAC, São Paulo, 2003
- Erhardt, Niclas; Martin-Rios, Carlos; Harkins, Jason (2014) Knowledge flow from the top: the importance of teamwork structure in team sports. *European Sport Management Quarterly*. 14:4 (2014) 375-396.
- Gitti, Vivian da Silva; Bastos, Flávia da Cunha. (2012) Estrutura organizacional e perfil do gestor de equipes participantes da liga de basquete feminino (LBF) 2011/2012. // *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review* 2.2 (2013): 53-75.
- Halbwirth, Sue; Toohey, Kristine (2001). 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: (2001) 91-111
- Hoeber, Larena; Hoeber, Orland (2012). Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization. // *Journal of Sport Management*. 26:3 (2012) 213-223.
- Jarrahi, Ali; Kangavari, Mohammad Reza (2012). An Architecture for Context-Aware Knowledge Flow Management Systems. // *IJCSI - International Journal of Computer Science Issues*. 9 Issue 2:3 (2012) 40-51.

- Jiménez-Jiménez, Daniel; Sanz-Valle, Raquel (2011). Innovation, organizational learning, and performance. // *Journal of Business Research*. 64:4 (2011) 408-417.
- Jorge, Carlos Francisco Bitencourt; Valentim, Marta Lígia Pomim (2016). A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. *Perspectivas em Ciência da Informação* 21:1 (2016) 152-172.
- Jonhson, J. David (2011). *Gestão de redes de conhecimento*. Ed. Senac, São Paulo, 2011
- Lima, Anna Carolina Pedrosa de Souza; Mazzei, Leandro Carlos; Costa, André Lucirton (2012). Uma análise da gestão de pessoas nas organizações que atuam no esporte brasileiro: estudo de caso sobre um clube paulista de voleibol. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review* 1:2 (2012) 168-193.
- MacNeil, Christina M. (2003) Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams. // *Employee Relations* 25:3 (2003) 294-307. doi: 10.1108/01425450310475874.
- Marteletto, Regina Maria (2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. // *Ciência da Informação* 30:1 (2001) 71-81.
- Mintzberg, Henry (1973). Strategy-making in three modes. // *California management review* 16:2 (1973) 44-53.
- Nery, Luiz Carlos Pessoa (2009). 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, Luiz Carlos Pessoa; Araújo, Carla Isabel P. Rocha.; Reis, Romulo.; Cordeiro, Roberto Claudio.; Belém, Cristiano.; Da-Costa Lamartine Pereira (2013.) *Redes Sociais como meio de Produção e Circulação de Conhecimentos na Gestão do Esporte*. // *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*. 3:2 (2013) 166-180.
- Nery, Luiz Carlos Pessoa. (2017) *Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional*. Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ Tese de Doutorado, 2017.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University press, Oxford, 1995
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997). Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Nová, Jana (2015). Embedding the Perception of Organizational Culture in the Studies of Sport Management. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*. // *Special Issue 2* (2015) 220-227.
- Oslo, Manual de (2005). *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005
- Parent, Milena. M (2010). Decision making in major sport events over time: Parameters, drivers, and strategies. // *Journal of Sport Management*. 24:3 (2010) 291-318.
- Parent, Milena. M.; Smith-Swan, Sharon (2012). *Managing Major Sports Events: Theory and Practice*. Routledge, London. 2012
- Parent, Milena. M.; MacDonald, Darlene; Goulet, Gabriel (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. // *Sport management review* 17:2 (2014) 205-218.
- Polanyi, Michael (1966). *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press. 1966
- Ribeiro, Marco Aurélio de Sá (2012). *Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras*. Fundação Getúlio Vargas. Tese de Doutorado. 2012
- Shonk, David J.; Bravo, Gonzalo (2010). Interorganizational support and commitment: A framework for sporting event networks. // *Journal of Sport Management*. 24:3 (2010) 272-290.
- Soto-Acosta, Pedro; Popa, Simona; Palacios-Marqués, Daniel (2016). E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: an empirical study in Spain. *Technological and Economic Development of Economy*. 22:6 (2016) 885-904.
- Silva, Sergio Luiz da (2002). Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação* 31:2 (2002) 142-151.
- Stankosky, Michael (Ed.) (2005). *Creating the discipline of knowledge management: The latest in university research*. Routledge, 2005.
- Szezerbicki, Arquimedes da Silva (2006). *A Gestão do Conhecimento em Equipes de Alta Performance: O caso do Clube Atlético Paranaense*. 135f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Dissertação de Mestrado, 2006.
- Takeuchi, Hirotaka; Nonaka, Ikujiro (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman, Porto Alegre, RS, 2008.
- Toledo, Heglison Custódio (2011). *Construção léxica da trajetória da atividade física na empresa: ginástica laboral no Brasil em abordagem de gestão do conhecimento*. Universidade Gama Filho – UGF. Tese de Doutorado, 2011.
- Toledo, Heglison Custódio, Ferreira, Guilherme Novaes Pinto; Brazil, Gustavo Paraná Paes (2014). Desenvolvimento da Análise de Desempenho Esportivo no Voleibol de Alto Rendimento no Contexto da Gestão do Conhecimento. // *Podium* 3:3 (2014) 36-44
- Tomaél, Maria. Inês.; Alcará, Adriana Rosecler; Di Chiara, Ivone Guerreiro (2005). Das redes sociais à inovação // *Ciência da Informação* 34(2) (2005) 93-104. <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/642/566>
- Trequattrini, Raffaele.; Del Giudice, Manlio; Cuzzo, Benedetta; Palmaccio, Matteo (2016). Does sport innovation create value? The case of professional football clubs. // *Technology, Innovation and Education* 2:1 (2016) 11.
- Vergara, Sylvia Constant. (2007). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 8ª edição Atlas, São Paulo, 2007
- Wemmer, Felix; Koenigstorfer, Joerg (2016). Open innovation in nonprofit sports clubs. // *VOLUNTAS: international journal of voluntary and nonprofit organizations* 27: 4: (2016) 1923-1949.
- Wicker, Pamela; Breuer, Christoph (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. // *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 24:2 (2013) 461-484.

Copyright: © 2018, Nery (et al.). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC Attribution-ShareAlike (CC BY-SA), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, under the identical terms, and provided the original author and source are credited.

Received:2017-11-24. Accepted: 2018-06-24

Apêndice

Figura I

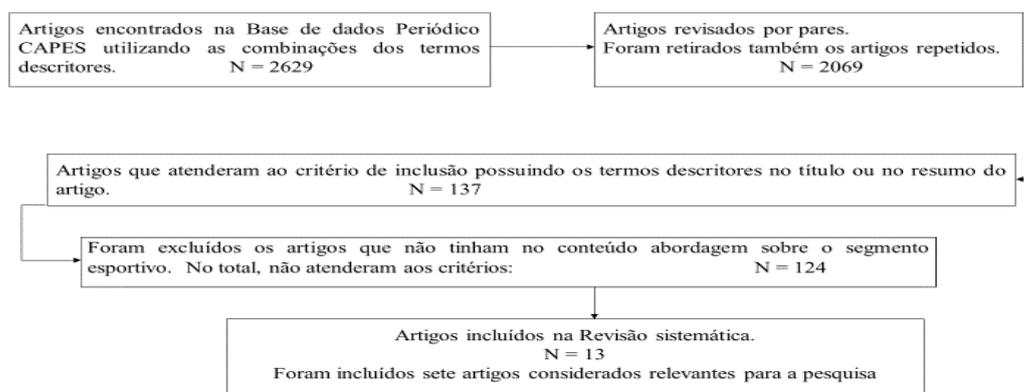


Figura I. Fluxograma descritivo do processo de seleção dos artigos.

Fonte. Nery, 2017

Quadro II

<i>Termos descritores</i>	<i>Total de artigos</i>	<i>Revisados por pares</i>	<i>Artigos aprovados</i>
Inovação Organizacional - Gestão do Esporte	38	25	4
Organizational Innovation - Sport Management	104	83	52
Conhecimento – Inovação - Esporte	99	64	4
Inovação Organizacional - Gestão do Conhecimento	69	40	8
Inovação Organizacional - Gestão do Esporte - Gestão do Conhecimento	35	22	0
Knowledge Management - Organizational Innovation - Sport Management	30	22	1
Organizational Innovation – Sport - Knowledge Management	30	21	0
Inovação - Clubes Esportivos	18	1	1
Organizational Innovation - Sports Clubs	9	6	5
Conhecimento - Inovação Organizacional	111	74	8
Conhecimento - Gestão do Esporte	19	14	6
Gestão do Conhecimento - Esporte	19	14	0
Inovação na Gestão do Esporte	3	2	0
Inovação no Esporte	6	3	0
Inovação Organizacional - Esporte	40	26	0
Inovação - Federação Esportiva	11	6	0
Organizational Innovation - Sport Federation	429	350	17
Conhecimento - Inovação Organizacional - Esporte	37	25	0
Gestão do Conhecimento - Confederação Esportiva	13	11	1
Gestão do Conhecimento - Federação Esportiva	11	7	0
Inovação Organizacional - Fluxo de Conhecimento	2	0	0
Inovação Organizacional - Gestão do Esporte e do Conhecimento	24	22	0

Inovação Organizacional - Organização Esportiva	19	10	0
Knowledge Management - Knowledge Flow - Sport Management	62	43	14
Organização Esportiva - Fluxo de Conhecimento	23	14	0
Organizational Innovation - Knowledge Flow - Sport	1039	968	0
Organizational Innovation - Organizational Sport	28	22	4
Gestão do Conhecimento - Fluxo de Conhecimento	55	32	5
Gestão do Conhecimento - Fluxo de Conhecimento - Esporte	63	34	1
Gestão do Conhecimento - Gestão do Esporte	24	18	0
Gestão do Conhecimento - Clubes Esportivos	36	22	3
Gestão do Esporte - Fluxo de Conhecimento	63	35	0
Inovação - Confederação Esportiva	6	2	0
Inovação – Esporte - Fluxo de Conhecimento	25	12	1
Inovação Organizacional - Clubes Esportivos	8	3	0
Inovação Organizacional - Confederação Esportiva	2	1	0
Inovação Organizacional - Federação Esportiva	4	2	0
Organizational Sport - Knowledge Flow - Sport Management	2	2	0
Gestão e Administração esportiva	13	11	2
TOTAL	2629	2069	137

Quadro II. Cruzamento dos termos descritores.

Fonte. Nery, 2017

Quadro IV

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

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

Quadro IV. Categoria Informação/Gestão da Informação.

Fonte. Nery, 2017

Quadro V

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

Quadro V. *Categoria Informação/Gestão da Informação e subcategorias.*

Fonte: Nery, 2017

Quadro VI

<i>Autor/Data</i>	<i>Discussão</i>	<i>Termos relevantes</i>
Toledo; Ferreira; Brasil (2014, p. 38)	“A gestão do conhecimento pode ser definida como a criação de um contexto organizacional favorável ao uso e compartilhamento das informações, de modo a reunir e integrar pessoas e/ou organizações que compartilham dados e saberes, construindo conhecimento por meio de suas interações ou desenvolvimento individual e grupal.”	- Uso da informação; compartilhamento das informações; reunião e integração de pessoas/organizações; compartilhamento de dados e saberes; construção de conhecimento por meio de interações, desenvolvimento individual e grupal
Toledo; Ferreira; Brasil (2014, p. 38)	[...] “a gestão do conhecimento é uma disciplina que permite a modelagem dos códigos e interpretações dos	- Modelagem de códigos e interpretações de diversos agentes

	diversos agentes esportivos, tendo em vista sua capacidade na criação de um repositório de conhecimentos gerados [...]aprimoramento e padronização da linguagem e codificação, o que permitirá, no futuro, diversas análises e interpretações dos diferentes desempenhos esportivos, além de contribuir não somente com a modalidade Voleibol, mas sim, com as mais diversas modalidades.”	esportivos; criação de repositório dos conhecimentos; geração de conhecimentos; aprimoramento e padronização da linguagem e codificação; análises e interpretações dos diferentes desempenhos esportivos
Toledo; Ferreira; Brasil (2014, p.43)	[...] “criou-se um ambiente de soluções que indicam que a análise do desempenho esportivo se desenvolveu por crenças e afirmações, no entanto, tem uma grande dificuldade de confirmar tais afirmações através do contexto científico, por outro lado, a gestão do conhecimento traz uma capacidade de situar os elementos de produção de conhecimento que o ambiente esportivo incorpora. As crenças são compartilhadas, as pesquisas impõem verdades, nas quais a reunião das crenças verdadeiras com as crenças justificadas torna-se conhecimento.”	- Ambiente de soluções; análise do desempenho esportivo; elementos de produção do conhecimento
Jarrahi; Kangavari (2012, p. 40)	A ideia principal da gestão do conhecimento é que as organizações podem efetivamente usar a capacidade máxima de conhecimento existente dentro e fora da organização para realizar todas as suas atividades.	- Utilização do conhecimento interno e externo da organização
Parent; MacDonald; Goulet (2014, p. 207)	O processo de gestão do conhecimento é relativamente novo para o gerenciamento de eventos no esporte, que tem uso recente de práticas e constitui grandes eventos desportivos.	- Práticas de gestão do conhecimento no Esporte – eventos esportivos
Parent; MacDonald; Goulet (2014, p. 206)	A contribuição apreciada por criticar a extensão das atividades de Gestão de Conhecimento, encontradas na literatura, em comparação com percepções e práticas gerenciais, sugere uma gestão do conhecimento geral e processo de transferências aplicáveis a rede de <i>Stakeholders</i> do evento.	- Atividades de Gestão de Conhecimento - Transferência de conhecimentos aplicáveis à rede de Stakeholders
Parent; MacDonald; Goulet (2014, p. 206)	Embora Halbwirth e Toohy (2001) introduziram o conceito de gestão do conhecimento em grandes eventos esportivos, associados com os Jogos Olímpicos de Sydney 2000, lacunas na nossa compreensão permanecem, incluindo a forma como o conhecimento é atualmente gerido e transferido dentro da comissão de organização e também o envolvimento da rede de partes interessadas na realização dos jogos, especialmente dada a mudança tecnológica que o mundo tem visto desde 2000.	- Gestão do conhecimento no esporte (eventos esportivos); geração de conhecimento em grandes eventos esportivos; transferência de conhecimento; lacunas na compreensão (a forma como o conhecimento é gerido e transferido dentro do plano organizacional); envolvimento da rede de stakeholders na realização de eventos esportivos
Parent; MacDonald; Goulet (2014, p. 207)	Logo no início do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de Sidney, houve o reconhecimento do valor da informação e do conhecimento, incluindo a partilha de conhecimento dentro da organização.	- Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional
Parent; MacDonald; Goulet (2014, p.217)	O contexto da gestão e transferência do conhecimento deveriam ser utilizados em outros eventos para desenvolver um modelo benéfico, visando determinar os impactos socioculturais, políticos e econômico bem como da complexidade organizacional dos eventos realizados.	- Gestão e Transferência do conhecimento; utilização do conhecimento; determinação de impactos socioculturais, políticos e econômicos
Parent; Smith-Swan (2012)	Dada a habitual natureza <i>on</i> e <i>off</i> de grandes e megaeventos esportivos, recorrentes de erros caros (por exemplo, transporte, segurança) podem acontecer e acon-	- Utilização dos processos de gestão do conhecimento no esporte

	tecem; os processos de gestão do conhecimento são pensados para ajudar a mitigar estes potenciais problemas e ajudar o evento ser bem-sucedido.	
Parent; Smith-Swan (2012)	Jogos ciganos se referem aos trabalhadores temporários ou pessoal com experiência anterior de trabalho com Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos ou outras comissões organizando os principais eventos esportivos.	- Experiência anterior de trabalho (transferência de conhecimentos)
Jorge; Valentim (2016, p. 169)	[...] “devido à falta de continuidade nos trabalhos desenvolvidos por esses sujeitos, porquanto os indivíduos que assumem esses cargos impõem seus próprios modelos e métodos e quando há troca dos referidos sujeitos, os modelos e métodos são normalmente descartados e novos modelos e métodos são aplicados pelos indivíduos que passam a ocupar os referidos cargos. Tais situações demonstram certa fragilidade e uma possível dificuldade do clube para a implementação dos processos de gestão da informação e gestão do conhecimento.”	- Falta de continuidade nos trabalhos desenvolvidos; modelos e métodos de ação; implementação dos processos de gestão da Informação e gestão do conhecimento;
Jorge; Valentim (2016, p. 170)	“O clube realiza de maneira não estruturada pequenas atividades que remetem ao processo de gestão da informação e gestão do conhecimento, contudo, a falta de uma metodologia adequada e estruturada influi no uso e reuso pleno dos insumos gerados no âmbito da rede de conhecimento. Sugere-se como parâmetros um melhor aproveitamento das informações e conhecimentos contidos no clube, a adoção de tecnologias de informação e comunicação que propiciem o mapeamento e a centralização das informações relevantes em uma única base de dados [...] assim, o acesso, seleção, análise, organização, armazenamento, gestão e disseminação das informações para uso e reuso em diferentes atividades podem se tornar mais eficientes.”	- Processo de gestão da informação e conhecimento; metodologia adequada e estruturada; utilização e reutilização de conhecimentos; rede de conhecimentos; mapeamento e a centralização das informações em uma única base de dados; acesso da informação; seleção da informação; análise da informação; organização da informação; armazenamento da informação; disseminação da informação; uso e reuso da informação em diferentes atividades
Bidel; Sonori; Vatankhah (2014, p. 1694)	A Gestão do Conhecimento em clubes esportivos garante o uso de diferentes experiências e resultados de pesquisas.	- Gestão do conhecimento em clubes esportivos; utilização do conhecimento (diferentes experiências e resultados de pesquisas)
Bidel; Sonori; Vatankhah (2014, p. 1694)	O conhecimento cria valor nas organizações através de produtos, processos e pessoas, ao passo que o gerenciamento do conhecimento transforma as informações, os dados e os ativos intelectuais em valores de longo prazo.	- Transformação da informação; transformação de dados; transformação do conhecimento
Bidel; Sonori; Vatankhah (2014, p. 1694)	Existe uma relação significativa entre a cultura de aprendizagem contínua e a cultura de partilha com produção de conhecimento e transmissão. A criação de uma cultura de conhecimento e de partilha de experiências na organização afeta o ensino e a aprendizagem contínuos, bem como a absorção, armazenamento, transmissão e distribuição do conhecimento.	- Cultura de aprendizagem contínua; cultura da partilha com produção de conhecimentos; ensino e aprendizagem contínuos; produção; absorção; armazenamento; transmissão; distribuição; compartilhamento de experiências na organização
Bidel; Sonori; Vatankhah (2014, p. 1694)	Em comparação com o estabelecimento de aplicações de gestão de conhecimento (análise, metas, identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, armazenamento de conhecimento e uso de conhecimento) sobre a segunda hipótese mostra que a província de Khorasan Razavi atua melhor do que as outras duas que esperam por compartilhamento e armazenamento de	- Análise e aplicação da gestão do conhecimento; metas da gestão do conhecimento; identificação; aquisição; desenvolvimento; compartilhamento; armazenamento; utilização; aplicação (avaliação; aperfeiço-

	conhecimento. Aplicação de conhecimento requer avaliação, aperfeiçoamento e atualização de habilidades de pessoal. Gestão do conhecimento visa explorar novas abordagens na aprendizagem, criação de conhecimento e desenvolvimento da concorrência interna e externa.	amento; atualização); aprendizagem; criação; exploração de novas abordagens
Bidel, Sonori, Vatanckhah (2014, p.1697)	“Pessoas e estratégias qualificadas são necessárias para identificar conhecimento e novas ideias e inovação. A aquisição de conhecimento é um processo fundamental no qual a motivação, habilidades e experiências desempenham um papel importante. O desenvolvimento do conhecimento como a partilha do conhecimento faz um melhor uso da tecnologia da informação e da distribuição do conhecimento. A partilha de conhecimentos deve ser tal que esteja disponível para todos os funcionários. [...] Manutenção do conhecimento, outro aspecto da gestão do conhecimento significa que a organização registra a experiência da equipe, cria acesso rápido e fácil aos dados arquivados e torna o armazenamento de documentos e a atualização de conhecimento uma prioridade. [...] para a implementação bem-sucedida de seus programas a organização utiliza inevitavelmente a tecnologia da informação com um plano de longo prazo para incorporar a gestão do conhecimento”.	- Identificação (novas ideias; inovação); aquisição (motivação; habilidades; experiências); desenvolvimento; utilização da tecnologia da Informação; distribuição; compartilhamento; disponibilidade; manutenção; registro da experiência adquirida pela equipe; criação de acessibilidade imediata aos dados arquivados; prioridade no armazenamento de documentos e atualização dos conhecimentos; aplicação; planejamento em longo prazo para incorporação da gestão do conhecimento

Quadro VI – Categoria Gestão do Conhecimento. Fonte: Nery, 2017

Quadro VII

Categoria gestão do conhecimento e subcategorias	
Subcategorias	
Mapeamento e centralização das informações em uma única base de dados	
Transformação de dados	
Utilização de tecnologias da informação	
Atividades da Informação	Utilização e reutilização em diferentes atividades; compartilhamento; transformação; seleção; análise; organização; armazenamento; disseminação
Atividades do Conhecimento	Transformação; construção (por meio de interações e desenvolvimento individual e grupal); utilização e reutilização (Interno; externo; diferentes experiências e resultados de pesquisas); criação; produção; transferência (aplicáveis à rede de stakeholders; experiências anteriores de trabalho); geração (em grandes eventos esportivos); absorção; armazenamento (prioridade nos documentos e atualizações dos conhecimentos, criação de um repositório); transmissão; distribuição; compartilhamento (saberes; experiências na organização; disponibilidade para todos os funcionários); manutenção (registrar a experiência adquirida pela equipe; criar acessibilidade imediata aos dados arquivados); identificação (novas ideias; inovações); desenvolvimento (utilização das tecnologias da informação); distribuição; aquisição (motivação; habilidades; experiências); aplicação (avaliação; aperfeiçoamento; atualização); aprendizagem; criação
Reunião e integração de pessoas / organização	
Lacunas na compreensão (a forma como o conhecimento é gerido e transferido dentro do plano organizacional; nível de envolvimento da rede de stakeholders na realização de eventos esportivos)	
Compartilhamento de dados	
Utilização de práticas e processos de gestão do conhecimento no Esporte – eventos esportivos	
Exploração de novas abordagens	
Planejamento em longo prazo para incorporação da gestão do conhecimento	

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

Quadro VII. *Categoria Gestão do Conhecimento e subcategorias.*

Fonte. Nery, 2017

Quadro VIII

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

Guitti; Bastos (2013, p. 71)	[...] “tendo em vista o limitado conhecimento sobre a gestão de organizações esportivas no Brasil, os achados dessa pesquisa podem servir de base para outros estudos em equipes de esportes coletivos no país.”	- Limitado conhecimento sobre a gestão de organizações esportivas no Brasil
Guitti; Bastos (2013, p. 72)	[...] “Novos estudos na área de gestão do esporte que produzam conhecimento acerca dos processos de gestão das organizações de prática esportiva e de administração do esporte podem servir de fundamentação para mudanças organizacionais que levem ao aperfeiçoamento dos processos de gestão e consequentemente possibilitar o aumento do poder mercantil do esporte no Brasil.	- Produção de conhecimentos; fundamentação para mudanças organizacionais
Hoerber; Hoerber (2012, p. 216)	As organizações precisam fazer a varredura ativamente no ambiente e dependem de suas redes para reunir o conhecimento de que iria informar suas decisões de início e adotar inovações.	- Mapeamento do ambiente; reunião do conhecimento; tomada de decisão; adoção de inovação
Lima; Mazzei; Costa (2012, p. 171)	Considerando que a gestão é lançar mão de diversas funções e conhecimentos necessários para, através das pessoas, se atingirem os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz, pode-se considerar que a gestão do esporte está relacionada com diversas funções em uma organização esportiva, relacionadas com conhecimentos e competências ligados ao esporte e à administração, que serão utilizados por pessoas competentes para se alcançar objetivos.	- Necessidade do conhecimento; diversas funções em uma organização esportiva (conhecimentos e competências)
Shonk; Bravo (2010, p. 279)	Além da rede de conhecimento de cada ator específico, encenar com sucesso um evento esportivo requer recursos, incluindo humanos (por exemplo, jogadores, empregados), física (por exemplo, instalações, equipamentos) e recursos financeiros (por exemplo, patrocinadores).	- Rede de conhecimentos de cada ator específico
Trequattrini et al. (2016, p. 12)	Nas equipes de futebol, o conhecimento útil para resolver problemas já não está concentrado na cúpula, mas pode ser amplamente difundido dentro de um grupo, que por sua vez se torna uma equipe virtuosa e os membros são especialistas altamente qualificados com as habilidades adequadas para cada papel dentro da equipe.	- Utilização do conhecimento interno
Wemmer; Koenigstorfer (2016, p. 1926)	O conhecimento gerado pode ajudar aos clubes desportivos a servirem as necessidades de seus membros, como fornecer a oportunidade de exercer, competindo em certos esportes, e se engajar em atividades de saúde preventiva.	- Geração de Conhecimento
Wemmer; Koenigstorfer (2016, p. 1926)	O conceito de capacidade de absorção salienta a importância de ambos os ganhos de conhecimentos para atividades inovadoras, e com base nesses conhecimentos relacionados, primeiro dentro de uma organização, a fim de absorver posteriormente esse conhecimento externo com sucesso.	- Capacidade de absorção dos conhecimentos interno e externo
Wemmer; Koenigstorfer (2016, p. 1927)	Para o conhecimento individual ser absorvido e transferido dentro de uma organização e, portanto, para ser absorvido no nível organizacional, é necessário que certos conhecimentos se sobreponham entre os membros da organização. Do ponto de vista da inovação aberta, no entanto, a utilização eficiente de fontes de conhecimento externo pode ser central para a resolução destes problemas de capacidade.	- Absorção de conhecimento tácito; transferência de conhecimento tácito; utilização das fontes de conhecimento externo; absorção do conhecimento organizacional;
Wemmer; Koenigstorfer (2016, p. 1937)	Participação em conferências, reuniões com representantes de associações, e interação com o Conselho, em grande medida, a fim de trocar conhecimentos e discutir suas necessidades.	- Troca de conhecimentos; necessidade de conhecimentos
Wicker; Breuer (2013, p. 463)	Para os gestores e conselhos das organizações esportivas, é importante saber quais recursos podem contribuir para a redução dos problemas organizacionais e, consequentemente, para o sucesso organizacional. No entanto, os conhecimentos disponíveis sobre a importância de recursos são muito escassos.	- Contribuição de recursos do conhecimento para o sucesso organizacional; disponibilidade de conhecimentos

Quadro VIII. Categoria Conhecimento Organizacional.

Fonte. Nery, 2017

Quadro IX

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

Quadro IX. *Categoria Conhecimento Organizacional e subcategorias.*Fonte. *Nery, 2017*

Quadro X

<i>Autor/Data</i>	<i>Discussão</i>	<i>Termos relevantes</i>
Jarrahi; Kangavari (2012, p. 40)	O objetivo final dos sistemas de gestão do conhecimento é o fluxo efetivo e aplicação do conhecimento transferido nas atividades. Pesquisas anteriores focaram principalmente na aprendizagem organizacional e em fornecer procedimentos e sistemas para incentivar a comunicação, mas raramente consideraram a eficiência e a eficácia da partilha de conhecimento, especialmente o encaminhamento de conhecimento em uma equipe geograficamente distribuída.	- Fluxo efetivo de conhecimento; aplicação; transferência; aprendizagem organizacional; fornecimento de procedimentos e sistemas para incentivar a comunicação; compartilhamento do conhecimento
Jarrahi; Kangavari (2012, p. 42)	O fluxo de conhecimento sem um contexto compartilhado comum entre nós de conhecimento não pode ocorrer.	- Compartilhamento de conhecimento no fluxo de conhecimento entre nós de conhecimento
Jarrahi; Kangavari (2012, p. 40)	Um novo conceito complexo na gestão do conhecimento é a análise, concepção e implementação de sistemas de gestão do fluxo de conhecimento. Um dos grandes desafios em tais sistemas é explorar o fluxo de conhecimento da fonte para o destinatário e controlar o fluxo para melhorias de qualidade relativas às necessidades dos usuários como possível.	- Análise; concepção e implementação do sistema de gestão do fluxo de conhecimento; exploração do fluxo de conhecimento da fonte ao destinatário; controle do fluxo de conhecimento; necessidade

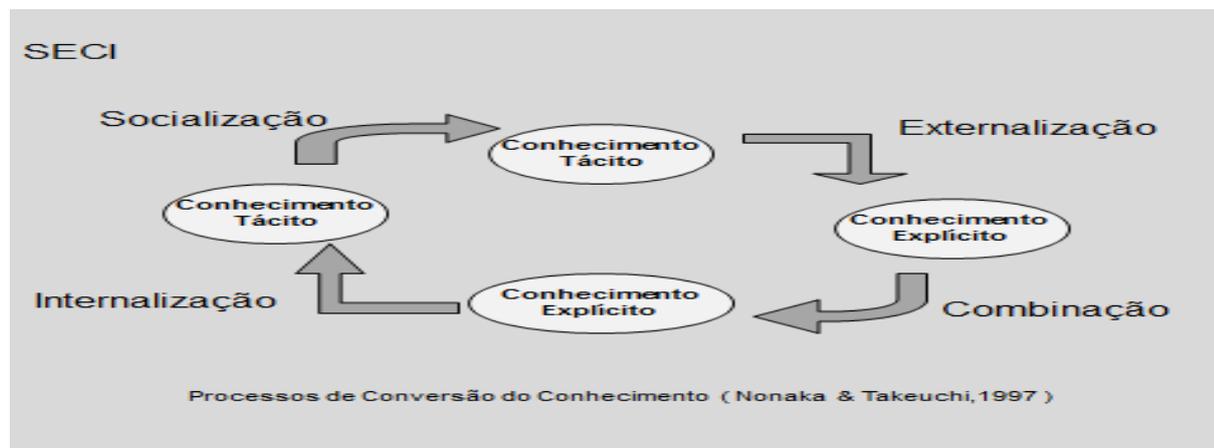
		do conhecimento
Jarrahi; Kangavari (2012, p. 42)	As fontes de conhecimento (remetentes), juntamente com os destinatários (clientes) formam o primeiro elemento, ou seja, nós de conhecimento. Um nó de conhecimento é possivelmente correspondido a um membro da equipe ou um agente que é capaz de criar, processar e entregar conhecimento. Os remetentes e receptores de conhecimento também são identificados na direção dos fluxos de conhecimento.	- Nós de conhecimento; criação do conhecimento; processamento do conhecimento; transferência do conhecimento; identificação da emissão e recepção no fluxo de conhecimento
Trequatrin et al. (2016, p. 12)	As implicações práticas decorrentes da pesquisa mostram que a inovação distintiva, como a inovação técnico-tática, pode gerar uma vantagem competitiva, o que, em longo prazo, resulta em retorno econômico. Pode ser transformado em duradoura vantagem econômica competitiva para as equipes onde este tipo de inovação é implementada.	- Aplicação do conhecimento
Erhardt; Martin-Rios; Harkins (2014, p. 377)	O conhecimento tácito pode ser transferível, dada a capacidade de gestão adequada.	- Transferência do conhecimento tácito
Erhardt; Martin-Rios; Harkins (2014, p. 376)	Os esportes coletivos exigem um fluxo de conhecimento significativo entre treinadores e jogadores.	- Fluxo de conhecimento no esporte (aplicação e transferência de conhecimento)
Erhardt; Martin-Rios; Harkins (2014, p. 376)	As capacidades gerenciais para o fluxo de conhecimento, que aqui definimos como a decisão de um treinador de transmitir conhecimento aos jogadores, pode ser impactada pela necessidade de transmitir diferentes conhecimentos.	- Tomadas de decisões; necessidade de conhecimento; transmissão do conhecimento;
Erhardt; Martin-Rios; Harkins (2014, p. 376)	No Fluxo do Conhecimento Explícito no Esporte o conhecimento que flui dos gerentes para os membros da equipe (ou seja, os jogadores) é geralmente mais explícito.	- Transferência de conhecimento explícito
Erhardt; Martin-Rios; Harkins (2014, p. 376)	Um trabalho em equipe complexo e capacitado requer conhecimento tácito. Isso sugere que as capacidades gerenciais para o fluxo de conhecimento descendente podem envolver também a transmissão de um grande número de conhecimento tácito.	- Transmissão de conhecimento tácito
Erhardt; Martin-rios; Harkins (2014, p. 376)	Sugere-se importância relativa dos fluxos de conhecimento tácito e explícito variando em diferentes estruturas de trabalho em equipe, baseado na necessidade de utilização dos conhecimentos existentes dados pelos treinadores ou no aprendizado e criação de novos conhecimentos entre atletas.	- Utilização dos conhecimentos tácito e explícito; aprendizagem do conhecimento; criação de conhecimento
Erhardt; Martin-Rios; Harkins (2014, p. 379)	Especificamente, nossas questões centrais de pesquisa exploram como e por que as capacidades gerenciais para o fluxo de conhecimento explícito e tácito operam de forma diferente nesses dois tipos de estruturas de trabalho em equipe.	- Aplicação do fluxo de conhecimento tácito e explícito
Erhardt; Martin-Rios; Harkins (2014, p. 379)	As propriedades estruturais das equipes desportivas com capacidades para o fluxo de conhecimento, permanecem sub-estudadas.	- Propriedades estruturais das equipes com capacidades para o fluxo de conhecimento - Reduzido número de pesquisas do fluxo de conhecimento
Erhardt; Martin-Rios; Harkins (2014, p. 376)	As capacidades de fluxo de conhecimento em esportes de equipe têm recebido menos atenção. Isso é surpreendente, uma vez que os esportes de equipe exigem um fluxo de conhecimento significativo entre treinadores e jogadores; os treinadores não só precisam transmitir conhecimento para coordenar papéis e execução, mas também para promover condições para a criação de conhecimento e aprendizagem entre os jogadores dentro e fora do campo.	- Reduzida atenção nas capacidades do fluxo de conhecimento no esporte; transmissão do conhecimento; criação de conhecimento; aprendizagem do conhecimento
Erhardt; Martin-Rios; Harkins (2014, p. 377)	Pouca atenção é dada à ideia de que fluxo de conhecimento tácito e explícito pode chamar para diferentes capacidades de gestão.	- Reduzido número de pesquisas sobre o fluxo de conhecimentos tácito e explícito.
Jorge; Valentim (2016, p. 160)	A função dos fluxos informacionais, considerados como um ambiente condutor para que as informações possam percorrer a trajetória entre o emissor e o receptor como meio de compartilhamento comunicacional.	- Compartilhamento das informações no fluxo de informações entre o emissor e o receptor da comunicação
Jorge; Valentim (2016, p. 155)	Ressalta-se que existe um número ilimitado de informações formais no ambiente externo, trafegando em fluxos informais, que	- Informações informais no ambiente externo em fluxos

	podem se transformar em informações formais na interação com os sujeitos organizacionais. Estes, por sua vez, são capazes de transformá-las em conhecimento. Além disso, de acordo com as necessidades/demandas dos usuários, as informações de distintas fontes e ambientes podem se inter-relacionar transformando-se em novos dados, informações, fator determinante para a geração de conhecimento.	informais; transformação das informações informais em formais; transformação das informações formais em conhecimento; necessidade do conhecimento; fontes e ambientes de informação; transformação de dados; transformação de informações; geração de conhecimentos
Jorge; Valentim (2016, p. 159)	Com o mapeamento das fontes de informação e de conhecimento e dos fluxos formais e informais é possível analisar as relações e conexões entre as fontes e fluxos e, assim, construir uma rede de conhecimento capaz de evidenciar o comportamento informacional em um determinado ambiente.	- Mapeamento das fontes de informação e de conhecimento; mapeamento dos fluxos formais e informais; análise das relações e conexões entre as fontes e fluxos; construção de uma rede de conhecimentos; comportamento informacional do ambiente esportivo
Parent (2010, p. 294)	Embora o fluxo possa ser de interesse no estudo atual, a dimensão da duração não é considerada como se leva uma perspectiva mais macro na análise do processo geral de tomada de decisão de uma organização ao longo do tempo.	- Dimensão da duração do fluxo em perspectiva macro; análise do processo geral de tomada de decisão em longo prazo

Quadro X. *Categoria Fluxo de Conhecimentos.*

Fonte. Nery, 2017

Figura II

Figura II. *Processos de Conversão do Conhecimento.*

Fonte. Nonaka e Takeuchi, 1997.

Quadro XI

<i>Categoria fluxo de conhecimento e subcategorias</i>
<i>Subcategorias</i>
Transformação de dados
Compartilhamento das informações no fluxo de informações entre o emissor e o receptor da comunicação
Fontes e ambientes de informação
Mapeamento das fontes de informação e de conhecimento
Informações informais no ambiente externo em fluxos informais
Comportamento informacional do ambiente esportivo

Dimensão de duração do fluxo em perspectiva macro	
Compartilhamento do conhecimento no fluxo de conhecimento entre os nós de conhecimento	
Identificação da emissão e recepção no fluxo de conhecimento	
Nós de conhecimento	
Exploração do fluxo efetivo de conhecimento (da fonte ao destinatário)	
Construção de uma rede de conhecimentos	
Análise do processo geral de tomada de decisão em longo prazo	
Atividades do conhecimento	- Aplicação; transferência (tácito; explícito); compartilhamento; aplicação; transmissão (tácito e explícito); necessidade; aprendizagem; criação; aquisição; processamento; geração; utilização (tácito; explícito); necessidade; Transformação
Aplicação do fluxo de conhecimento: Tácito; explícito	
Aprendizagem Organizacional	
Análise; concepção; implementação	- Sistemas de gestão do fluxo de conhecimento
Limitações	- Reduzida atenção nas capacidades do fluxo de conhecimentos no esporte; reduzido número de pesquisas do fluxo de conhecimento no esporte; reduzido número de pesquisas sobre o fluxo de conhecimentos tácito e explícito.
Fluxos formais e informais	
Fornecimento de procedimentos e sistemas para incentivar a comunicação	
Mapeamento dos fluxos formais e informais	
Transformação das informações informais em formais	
Transformação das informações formais em conhecimento	
Fluxo de conhecimento no esporte	
Controle do fluxo de conhecimento	
Propriedades estruturais das equipes com capacidades para o fluxo de conhecimento (Organização estrutural do fluxo de conhecimento no esporte)	
Análise das relações e conexões entre as fontes e fluxos	
Tomadas de Decisão	

Quadro XI. Categoria Fluxo de Conhecimento e Subcategorias.

Fonte. Nery, 2017

Quadro XII

<i>Autor/Data</i>	<i>Discussões</i>	<i>Termos relevantes</i>
Battisti; Stoneman (2010, p. 188)	Inovação "organizacional" engloba inovações envolvendo novas práticas de gestão, nova organização, novos conceitos de marketing e novas estratégias corporativas.	- Inovação organizacional: novas práticas de gestão; nova organização; novos conceitos de marketing; novas estratégias corporativas
Battisti; Stoneman (2010, p. 196)	Embora a literatura de inovação tenha se preocupado principalmente com inovações "tradicionais" ou tecnológicas, inovações "mais amplas" ou organizacionais desempenham um papel predominante na atividade inovadora das empresas do Reino Unido.	- Inovação organizacional; atividade inovadora
Battisti; Stoneman (2010, p. 202)	O grau de persistência da atividade inovadora é particularmente elevado para as inovações organizacionais. A proporção de estabelecimentos que introduziram uma inovação de produto ou processo em ambos os períodos é menor.	- Inovação organizacional; elevada atividade inovadora
Battisti; Stoneman (2010, p. 203)	Embora a extensão da inovação de produtos e processos permaneça em grande parte inalterado nos dois períodos de tempo, a intensidade do uso das inovações organizacionais	- Elevada intensidade de utilização da inovação or-

	quase dobrou.	ganizacional
Soto-Acosta; Popa; Palacios-Marqués (2015, p. 6)	A inovação organizacional atua como agente mediador na relação entre a extensão do uso de e-business e o desempenho da empresa.	- Inovação organizacional como agente mediador entre o uso do e-business e o desempenho da empresa
Jiménez-Jiménez; Sanz-Valle (2011, p. 410)	Aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento, aquisição, transformação e exploração de novos conhecimentos que melhorem inovação organizacional.	- Aprendizagem organizacional; desenvolvimento; aquisição; transformação; exploração; qualificação da inovação organizacional
Hoeber; Hoeber (2012, p. 219)	Em nível organizacional, duas determinantes contribuíram para o processo de inovação: (a) capacidade de organização; (b) a complexidade e tamanho organizacional e, mais especificamente, uma estrutura organizacional simples.	- Ambiente organizacional; determinantes da inovação; capacidade de organização; complexidade e tamanho organizacional; estrutura organizacional simples
Trequattrini et al. (2016, p. 1)	Dentro de equipes de futebol profissional, a inovação técnico-tática pode ser considerada como a inovação dos processos de produção ou a inovação organizacional, na verdade, elas representam a maneira de aplicar aos jogadores um modelo inovador capaz de se tornar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.	- Futebol profissional; inovação técnico-tática; inovação organizacional; aplicação de um modelo inovador; vantagem competitiva sobre os concorrentes

Quadro XII – Categoria Inovação Organizacional. Fonte: Nery, 2017

Quadro XIII

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

Quadro XIII. Categoria Inovação Organizacional e subcategorias.

Fonte: Nery, 2017