



## Revista Brasileira de CIÊNCIAS DO ESPORTE

[www.rbceonline.org.br](http://www.rbceonline.org.br)



### ARTIGO ORIGINAL

## Práticas de gestão do conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável

Cristina Carvalho de Melo<sup>a,\*</sup>, Tatiana Lima Boletini<sup>b</sup> e Ana Cláudia Porfírio Couto<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer, Belo Horizonte, MG, Brasil

<sup>b</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Laboratório de Psicologia do Esporte (Lapes), Belo Horizonte, MG, Brasil

<sup>c</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Programa de Pós-Graduação de Mestrado e Doutorado Interdisciplinar em Lazer, Belo Horizonte, MG, Brasil

Recebido em 21 de março de 2018; aceito em 10 de setembro de 2018

#### PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento;  
Lazer;  
Políticas públicas;  
Esporte

#### KEYWORDS

Knowledge management;  
Leisure;  
Public policy;  
Sport

**Resumo** Coletar, gerenciar e difundir as informações e conhecimentos produzidos é parte essencial da gestão do conhecimento (GC). O objetivo deste estudo foi analisar as práticas de GC no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável (PELC/VS). Os dados foram coletados por meio de questionários, respondidos por 15 formadores e articuladores do PELC/VS. Para os dados qualitativos fez-se análise de conteúdo. As práticas de GC identificadas foram: "Formação modular", "Observação da comunidade local", "Registro de lições aprendidas", "Reuniões", "Diálogo informal", "Produções científicas" e "EAD".

© 2018 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

#### Practices of knowledge management in the Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável

**Abstract** Collecting, managing and disseminating the information and knowledge produced is an essential part of Knowledge Management. Thus, the objective of this study was to analyze the practices of CG in the Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável (PELC/VS). Data were collected through questionnaires, answered by 15 PELC/VS trainers and articulators. To analyze the qualitative data, we performed content analysis. The KM practices identified

\* Autor para correspondência.

E-mail: [carvalho.cristina@gmail.com](mailto:carvalho.cristina@gmail.com) (C.C. Melo).

<https://doi.org/10.1016/j.rbce.2018.09.001>

0101-3289/© 2018 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

were: "Modular training", "Local community observation", "Record of lessons learned," "Meetings", "Informal dialogue", "Scientific productions" and "EAD".

© 2018 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento;  
Ocio;  
Políticas públicas;  
Deporte

## Prácticas de gestión del conocimiento en el Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável

**Resumen** Recoger, gestionar y difundir la información y los conocimientos producidos es parte esencial de la Gestión del Conocimiento. Así, el objetivo de este estudio fue analizar las prácticas de la Gestión del Conocimiento en el Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável (PELC/VS). Los datos fueron recolectados a través de cuestionarios y respondidos por 15 formadores y articuladores del PELC/VS. Para el análisis de los datos cualitativos se realizó un análisis de contenido. Las prácticas de GC identificadas fueron: "Formación modular", "Observación de la comunidad local," "Registro de lecciones aprendidas", "Reuniones", "Diálogo informal", "Producciones científicas" y "EAD".

© 2018 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Introdução

A importância da gestão se revela pela necessidade de aprimorar os processos para tomada de decisões baseadas em informações relevantes com vistas a atender aos objetivos e interesses pré-estabelecidos. Tendo em vista a criação de políticas públicas para atendimento ao direito social ao lazer, o volume e a relevância do conhecimento produzido na implantação dessas políticas, torna-se importante pensar em estratégias para gerenciar os conhecimentos adquiridos nos programas/projetos e direcioná-los para a busca desse aprimoramento.

Segundo [Drucker \(2002\)](#), todas as organizações modernas necessitam de administração, essa se faz ainda mais necessária em organizações sem fins lucrativos, não governamentais ou governamentais, uma vez que não dispõem da disciplina do resultado financeiro sob o qual as empresas privadas operam, sustenta-se que a sociedade precisa ser estruturada com base no conhecimento como algo especializado e de pessoas de conhecimento como especialistas. [Takeuchi e Nonaka \(2008\)](#) sintetizam o processo de criação do conhecimento organizacional por meio da espiral do conhecimento, na qual a socialização seria a conversão do conhecimento tácito em tácito; a externalização a conversão do conhecimento tácito em explícito; a combinação a conversão do conhecimento explícito em explícito; e a internalização a conversão de explícito para tácito. A criação do conhecimento é uma interação contínua e

dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

A necessidade de gerenciar os conhecimentos produzidos é identificada por [Barrett \(2000\)](#) ao afirmar que o capital humano<sup>1</sup> deve ser valorizado nas organizações, uma vez que esse pode promover ganhos e benefícios. Segundo [Cabrera e Cabrera \(2005\)](#), o capital humano refere-se às competências e habilidades dos indivíduos ou ao estoque de conhecimentos dentro de uma organização. [Garvin \(2000\)](#) defende que a gerência deve enfatizar essas experiências, fazer seu registro e facilitar seu acesso. Segundo [Maciel e Pinheiro \(2013\)](#), é necessário coletar informações e analisá-las a fim de usá-las em cenários futuros, uma busca contínua por desvendar os mistérios por trás do fenômeno por meio do qual a natureza da informação é revelada e absorvida.

Segundo [Silva et al. \(2011\)](#), com a crescente preocupação com a melhoria da qualidade de vida, o lazer é valorizado e para ele dirige-se o interesse dos estudiosos de assuntos sociais. Dessa forma, são pesquisadas e analisadas suas contribuições na vida dos indivíduos, diante da riqueza de possibilidades que ele oferece. O lazer foi reconhecido como um direito social no artigo 6º da Constituição ([Brasil, 1988](#)). Dessa forma, tornou-se uma questão de Estado, gerou a

<sup>1</sup> Capital humano é um conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem o trabalho.

necessidade de elaboração de políticas públicas (PPs) que atendam a esse direito. Com o objetivo de desenvolver uma proposta de política pública que possibilite ampliar o atendimento às necessidades de esporte recreativo e de lazer da população, o Ministério do Esporte criou em 2003 o Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável (PELC/VS), que se desenvolve por intermédio da Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (Snelis) (BRASIL, 2014).

A organização das práticas e o oferecimento das atividades no PELC/VS se dão por meio de núcleos do programa que são espaços de convivência social, nos quais as manifestações esportivas e de lazer são planejadas e desenvolvidas. Essas atividades são desenvolvidas por agentes sociais e coordenadores de núcleos sob a supervisão de formadores e articuladores. Os formadores são profissionais responsáveis por capacitar os profissionais para atuarem nos convênios e os articuladores são responsáveis por atender às demandas da equipe gestora do Ministério, responsabilizando-se por fazer estudos sobre processos didático-pedagógicos em ensino e aprendizagem para aplicação nos diversos núcleos de esporte e lazer (Capi, 2016). Tendo em vista que Drucker (2015) chamam de gestores "os trabalhadores do conhecimento, administradores ou profissionais individuais, de quem se espera, em virtude de sua posição ou seu conhecimento, e no decorrer de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados do conjunto", é possível pensar nos formadores e articuladores como gestores do conhecimento.

Promover a transferência do conhecimento e transformar vivências pessoais, individuais, talentos e experiências subjetivas em conhecimento coletivo podem enriquecer os projetos/programas, facilitar e qualificar o trabalho de todos os envolvidos. Um grande desafio da gestão do conhecimento é descobrir como fazer essa transformação, evitar o retrabalho e a perda de informações relevantes; além de servir como referenciais para outros projetos e ações refletirem e se nortearem a respeito da importância das práticas de gestão do conhecimento. Portanto, o objetivo deste estudo foi identificar e analisar as práticas de gestão do conhecimento do PELC/VS.

## Metodologia

Este trabalho é parte de uma pesquisa de mestrado defendido no Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer da Universidade Federal de Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e o método usado para a sua condução foi o estudo de caso único. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG, seguiu as normas estabelecidas pela resolução 466/12 e foi aprovado sob o número 56548216.0.0000.5149.

Os dados foram coletados a partir de um questionário eletrônico, instrumento que permite aos sujeitos o fornecimento de elementos expressivos para a pesquisa e auxilia a compreensão do objeto investigado (Gomes e Amaral, 2005). Para o desenvolvimento do questionário foi verificada a literatura pertinente e foram consultados especialistas com notório saber em projetos sociais e gestão do conhecimento, a fim de validar/ajustar o instrumento. Para sua

aplicação foi usada a metodologia *survey*, método de coleta de informações de representantes de uma população alvo, normalmente por meio de um questionário (Pisonneault e Kraemer, 1993), elaborado no Google Formulários. A decisão do envio *online* se deu porque os respondentes residem em diversos estados do país e o tempo e financiamento da pesquisa não permitiriam o encontro individual com cada um desses.

O questionário foi dirigido para 24 integrantes do PELC/VS, 19 formadores e cinco articuladores que compõem todo o universo de formadores e articuladores do país, conforme informações fornecidas pela secretaria do programa e pelo Ministério do Esporte. Os formadores e articuladores foram escolhidos por estar em contato direto com diversos núcleos do programa, são, dessa forma, peças-chave na gestão e promoção da gestão do conhecimento.

Para interrupção da seleção da amostra usou-se a técnica de amostragem por saturação, além de considerar o tempo estabelecido para coleta. A amostragem por saturação é uma ferramenta conceitual empregada em investigações qualitativas; é usada para estabelecer ou fechar o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompe a captação de novos componentes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição (Fontanella et al., 2008).

Os formadores e articuladores foram identificados e acessados pelo pesquisador por meio de e-mail fornecido pela coordenação do programa após autorização do Ministério do Esporte. Ao acessar o *link* da entrevista os respondentes tiveram acesso ao termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e, concordando com os termos, se tornaram voluntários da pesquisa.

Para as variáveis qualitativas foi feita análise de conteúdo, na qual todas as categorias de análise foram definidas *a posteriori*, ou seja, emergiram totalmente do contexto das respostas dos sujeitos da pesquisa. Para auxílio na análise dos dados qualitativos foi usado o *software* NVivo, versão 11.0.

## Resultados e discussão

Os respondentes totalizaram 15 indivíduos, que representaram 62,5% da população pesquisada. Em estudo feito por Céndon et al. (2014) sobre a análise de reações de respondentes em pesquisas de *survey*, observa-se um aumento na taxa de não respondentes. Esse fato pode ser observado nesta pesquisa, pois, embora a maioria dos formadores e articuladores tenha demonstrado interesse e disponibilidade para participar, 37,5% não efetivaram a participação. Céndon et al. (2014) destacam a relevância de se pensar em estratégias para minimizar esse quadro e refletir sobre o mundo globalizado em que vivemos, sobre o aumento do uso de ferramentas tecnológicas e sobre os benefícios que elas podem nos fornecer.

## Práticas de gestão do conhecimento no PELC/VS

O roteiro de entrevista contou com questões que tinham como propósito identificar as práticas de GC adotadas pelo

**Tabela 1** Categorias de análise e unidades de registro

Categorias de análise	Unidades de registro
Categoria	"Formação modular"
	"Observação da comunidade local"
Práticas de Gestão do	"Registro de lições aprendidas"
Conhecimento no PELC	"Reuniões"
	"Diálogo informal"
	"Produções científicas"
	"EAD"

Fonte: Dados da pesquisa.

programa. As unidades de registro correspondentes às práticas de GC apontadas pelo grupo estão na [tabela 1](#).

## Formação modular

As formações contemplam atividades diversificadas que permitem ao participante relacionar a teoria e a prática (Pintos e Bonalume, 2016). Os módulos de formação são elaborados de acordo com as demandas do convênio e desenvolvidos com auxílio de equipes gestoras e colaboradoras. Essas são práticas compatíveis com a GC que contemplam em seu planejamento ações voltadas para os conhecimentos explícitos, uma vez que partem de uma estrutura e programação já estabelecidas previamente. Porém, são espaços que possibilitam compartilhamento de conhecimentos tácitos que levam em consideração a comunidade local, lições aprendidas, reuniões, diálogo formal e informal, produções científicas, EAD, entre outros. As categorias que contemplarão a discussão dessas ações desenvolvidas no espaço da formação estão na [tabela 2](#).

## Observação da comunidade local

A cultura tem papel indispensável no comportamento das organizações. Marcassa e Sousa (2007) reforçam a valorização da cultura local no processo de construção de PPs de lazer e afirmam que o lazer é uma fonte de valores e de contradições, um agente difusor de conteúdos vivos e indissociáveis da realidade que o produz, o fazer educativo no e pelo lazer se transforma em exercício para a decisão, a responsabilidade política e social e leva à transformação do sujeito de sua própria ação, modifica as circunstâncias em que vive.

Conforme descrito por Souza et al. (2014), a cultura abarca um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um determinado grupo em um determinado período, o que poderia facilitar a fase externalização da espiral do conhecimento. Ainda segundo os autores, no processo de GC a criação de significados deve ser valorizada, é primordial a compreensão das mensagens sobre o ambiente. Um estudo feito por Provenzano et al. (2014) aponta a importância da participação cidadã no processo de efetivação das PPs, salienta que os hábitos que circundam o protagonismo social derivam de valores como reciprocidade e espírito colaborativo, aspectos esses que também foram apontados nas respostas deste estudo e usados para construção dessa categoria de análise.

É sabido que as organizações públicas não atuam segundo os mesmos propósitos de uma entidade privada, mesmo contendo processos administrativos semelhantes; o desempenho positivo dessas organizações requer competências gerenciais que permitam uma ação estratégica de sucesso frente às demandas sociais de cada comunidade (Jesus, 2007), não permite que um fato muito comum aconteça: os interesses políticos sobressaiam aos interesses da população atendida pelos projetos (Tavares et al., 2012).

Incluir ações de valorização da cultura local na construção das ações e implantação dos núcleos pode ser um meio facilitador e estimulador para compartilhamento de conhecimentos tácitos e experiências. É preciso, portanto, desenvolver ações de registro e disseminação e buscar a contemplação das ações de GC de maneira mais integrada.

## Registro de lições aprendidas

As falas trazem à reflexão a necessidade de manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização, essa manutenção visa a reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a organização. O conhecimento é resultado da interação entre as ações individuais, grupais e organizacionais, o conhecimento tácito dos indivíduos é a base para criação do conhecimento organizacional e torna a construção e o registro das lições aprendidas parte essencial na construção do conhecimento (Hallak et al., 2013). Jesus (2007) reforça a necessidade de se gerir de forma adequada o capital humano, de modo que não se comprometam variáveis intervenientes, como conhecimento tácito e explícito, combustíveis para o ciclo de conhecimento organizacional.

Souza et al. (2014) discorrem sobre a valia dos significados e das crenças compartilhados serem aplicados na construção e no uso do conhecimento organizacional. No estudo feito por esses autores, 70% dos entrevistados afirmaram que experiências anteriores contribuem para a resolução de problemas encontrados durante suas ações e afirmaram que usam a troca de experiências nos projetos em que estão envolvidos. O conhecimento de alguns deve ser compartilhado para estar acessível a todas as pessoas, o conhecimento compartilhado cresce; ou seja, quando alguém transfere um conhecimento, ganhamos, mas a pessoa continua com o conhecimento (Barroso e Gomes, 1999). Angelis (2014) sustenta esse achado e afirma que nas organizações públicas o aspecto tácito tem sido menos privilegiado quando comparado com conhecimento explícito. Em estudo apontado por Souza et al. (2014), percebeu-se que era possível agregar valor com o uso de seus conhecimentos acumulados, um depósito de lições aprendidas foi apontado como estratégia para resolução de algumas questões e os colaboradores passaram a valorizar o intercâmbio de conhecimentos, uma vez que usavam essas lições para elaborar estratégias de intervenção mais adequadas e melhorar seus serviços. Em estudo feito por Menezes et al. (2017) comprovou-se que cabe à GC oferecer ferramentas adequadas e métodos que auxiliem no compartilhamento e na disseminação de ideias e experiências. Portanto, um projeto de GC necessita do engajamento de todos os colaboradores da organização.

**Tabela 2** Potencialidades e limitações das práticas de gestão do conhecimento

Práticas	Potencialidades	Limitações
Formação modular	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instrumentalização da equipe sobre o funcionamento geral do projeto;</li> <li>● Permite racionalização do tempo e do esforço;</li> <li>● Aplicação dos novos conhecimentos para posterior progressão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Engessamento da estrutura, dificulta o atendimento das necessidades específicas do grupo;</li> <li>● Acomodação dos participantes sobre a suficiência do conteúdo</li> </ul>
Observação da comunidade local	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contemplar necessidades específicas do público alvo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de sistematização e registro pode gerar perda de informações importantes</li> </ul>
Registro de lições aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Minimizar o retrabalho;</li> <li>● Qualificar as ações;</li> <li>● Valorizar as experiências e os conhecimentos individuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A falta de ferramentas adequadas diminui a efetividade do processo</li> </ul>
Reuniões	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oportunidade de intercâmbio de informações e conhecimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Não ter pauta bem definida;</li> <li>● Falta de objetividade;</li> <li>● Dificuldade de controle do grupo.</li> </ul>
Diálogo informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oportuniza troca de experiências;</li> <li>● Liberdade de expressão</li> <li>● Flexibilidade de tempo e local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se a cultura organizacional<sup>a</sup> “aproveita” os compartilhamentos em vez de valorizá-los, inibe-se a ação dos indivíduos;</li> <li>● Falta de sistematização e registro pode gerar perda de informações importantes.</li> </ul>
Produções científicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reprodutibilidade e credibilidade do conhecimento produzido;</li> <li>● Construção e evolução das informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Não é acessível a todos (linguagem e ferramentas);</li> <li>● Generalizações, desconsiderando as características locais.</li> </ul>
EAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Flexibilidade (tempo e local) de acesso às informações;</li> <li>● Ampliação da rede de vínculos e possibilidade de trocas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dificuldade de perceber e atender às necessidades individuais de grupos heterogêneos;</li> <li>● Falta de recursos (físicos e familiarização com o meio eletrônico);</li> <li>● Dificuldade de adaptação do material para atender diversos perfis.</li> </ul>

<sup>a</sup>É um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais.  
Fonte: Elaborado pela autora.

## Reuniões

Como apresentado por [Grando e Dall'agnol \(2010\)](#), “As reuniões de equipe, no cotidiano de trabalho, são importantes dispositivos para a estruturação, organização, informação, estabelecimento de diretrizes e espaço de tomada de decisões”. Nesse sentido, as reuniões são oportunidades para troca de conhecimentos tácitos e explícitos. Além disso, a cominação dos conhecimentos trocados pelo capital humano de uma organização abre espaço para geração de novos conhecimentos que podem ser incorporados por meio de processos de internalização ([Jesus, 2007](#)).

As reuniões presenciais são importantes na perspectiva das interações, pois diminuem a distância física e permitem que as pessoas façam trocas de experiências e decisões coletivas baseadas nos contextos apresentados por todos os presentes ([Popadiuk e Santos, 2010](#)). É importante que os agentes de ponta sejam incluídos nessa perspectiva, fortaleçam o processo de socialização. Em estudo feito por [Grando e Dall'agnol \(2010\)](#), o grupo pesquisado indicou fazer saltos qualitativos relevantes no processo de aprendizagem por meio da constituição grupal, em que o grupo elabora um

planejamento para o futuro, leva em consideração todos os envolvidos, consegue acionar recursos para o enfrentamento de novos e diferentes problemas que se apresentam.

As reuniões podem ser espaços adequados às trocas, porém os objetivos devem ser estabelecidos e comunicados de forma clara e, na intenção de torná-las uma estratégia de GC, devem ser planejadas e conduzidas por meio de ações compatíveis com o propósito.

## Diálogo informal

Diálogo apresenta-se como fruto de atitudes, crenças e valores que alimentam as sociedades; vários fatores culturais, biológicos, psicológicos e sociais contribuem para a composição desses frutos, é indispensável uma “ponte” entre diálogo, reflexão e o olhar para outro para construir elementos por meio dos quais as relações possam se fortalecer e se reproduzir ([Fischer et al., 2017](#)). [Popadiuk e Santos \(2010\)](#) encontraram resultados semelhantes em seu estudo sobre os conhecimentos tácitos, explícitos e culturais no planejamento de demanda; o conhecimento tácito

foi citado em todos os multicaseos estudados, sob a forma de interação coletiva, relações sociais (cafés e prédios de conhecimento<sup>2</sup>), comunidades de prática e “ba”<sup>3</sup>.

Souza (2006) corrobora a importância do diálogo no processo de construção do conhecimento, diz que é necessário considerar as competências de uma organização de forma aberta ao diálogo. Para o autor, a GC surge nesse contexto como um despertar para as necessidades da organização a partir das pessoas que a compõem e compartilham seus conhecimentos. No estudo de Souza et al. (2014) as correntes de experiência aparecem como forma essencial para criação de significado por meio do diálogo, afirmam que por meio dele os colaboradores da organização negociam entre si o que cada um pensa e reconstroem seus pontos de vista. Daí a importância de se valorizar e estimular esses momentos de diálogo informal, criar também maneiras de se difundirem os conhecimentos e valores adquiridos nesses espaços de interação.

## Produções científicas

As produções científicas podem auxiliar na construção e gestão de PPs (Ferrari e Pires, 2013). Provenzano et al. (2014) sinalizam a relevância de espaços para pesquisas acadêmicas no campo das PPs devido à necessidade de socializar práticas feitas na gestão, reforçam que o diálogo entre o governo e as universidades pode ser uma possibilidade para maior democratização do conhecimento e um avanço na conscientização da população, a partir do acesso à informação e ao conhecimento.

Ferrari e Pires (2013) encontraram que, embora as produções científicas sejam de extrema importância para qualificação das PPs, existe um subuso por parte dos pesquisadores, ou seja, elas existem mas não costumam ser usadas para qualificação das ações nas PPs. Esse fato é respaldado por Tavares et al. (2012), indica que não foi possível visualizar organização eficiente de todo o conhecimento produzido, mesmo dentro do próprio sistema organizacional da rede no Ministério do Esporte, o que evidencia a necessidade de novos olhares sobre a gestão da informação dentro do setor público no âmbito do esporte. Provenzano et al. (2014) apoia e diz que não adianta ter um corpo de conhecimentos produzidos se não forem usados pelos órgãos governamentais, o que poderia dar um salto qualitativo em suas ações. Dessa forma, torna-se fundamental pensar em ações, não apenas de estímulo à criação de conhecimento científico, mas formas efetivas de oferta e estímulo ao uso dele.

## EAD (ensino a distância)

Diversas iniciativas são desenvolvidas no intuito de superar o desafio de se compartilhar conhecimento. Uma das iniciativas bem aceitas na atualidade são as comunidades

<sup>2</sup> Trata-se de um espaço reservado com algumas mesas, no qual os colaboradores fazem reuniões informais.

<sup>3</sup> Contexto é um cenário específico que envolve tempo, local e pessoas para compartilhamento de experiências e conhecimentos. Envolve uma interação muito mais forte entre pessoas do que em tecnologia.

virtuais e *e-learning*<sup>4</sup>, que visam a possibilitar a troca de informações e geração de conhecimentos e desenvolvimento (Souza, 2006). Essas ações possibilitam capacitar a equipe de colaboradores em temáticas importantes para atuação profissional e têm espaços, como fóruns de discussões, que permitem a interação entre os participantes, promovem a troca de conhecimentos e experiências. O Ministério do Esporte, em parceria com a UFMG, ofertam gratuitamente cursos de formação a distância em políticas sociais de esporte e lazer. A educação a distância (EAD) é uma proposta de formação continuada para os agentes sociais do PELC/VS, gestores públicos e pessoas interessadas em discutir o esporte e lazer como direitos sociais e como política pública de Estado.

Observando as mudanças no universo do conhecimento e das ferramentas de trabalho, torna-se perceptível que os processos de educação e troca de experiências devam repensar o seu paradigma e procurar assimilar a dinâmica dessa sociedade em constantes transformações (Rezende e Dias, 2010). Nessa perspectiva, as ações de EAD são mecanismos potencializadores para GC, capazes de atravessar barreiras de tempo e espaço, contribuir para o alcance de diversas pessoas e comunidades, fortalecer a democratização.

Cabe-nos pensar em formas de transposição de alguns obstáculos que ainda existem no universo EAD, como: desconhecimento do público usuário; falta de recursos físicos e materiais; baixo envolvimento e comprometimento; sensação de solidão e desamparo; dificuldade de percepção das verdadeiras dificuldades individuais; não familiarização com o meio digital; dificuldade de adaptação do material para satisfazer diversos perfis; entre outras. É importante dizer que, nesse ponto, caberia uma rica discussão acerca de EAD e seus desafios e perspectivas, porém fugiríamos do propósito estabelecido para essa pesquisa. Espera-se que esse achado sirva de inspiração para construção de novos estudos.

## Potencialidades e limites das práticas de GC apontadas

A fim de sintetizar ou sistematizar as práticas de GC apontadas como as usadas no PELC/VS, fez-se um quadro analítico (figura 2 figura 2) desenvolvido a partir da pesquisa, a respeito das potencialidades e limitações dessas práticas.

A partir da observação das limitações e potencialidades de cada prática é possível analisar e desenvolver ações que minimizem as limitações e desenvolvam ainda mais as potencialidades de cada uma. É importante ressaltar que, de acordo com as características de cada projeto e público envolvido, é possível adaptar cada uma dessas práticas e outras práticas de GC podem ser identificadas.

## Considerações finais

As práticas de GC reveladas pelos formadores e articuladores do PELC/VS, a partir da análise de conteúdo, foram:

<sup>4</sup> *e-learning*, do inglês *electronic learning*, “aprendizagem eletrônica” ou ensino eletrônico corresponde a um modelo de ensino não presencial apoiado em tecnologia.

“Formação modular”, “Observação da comunidade local”, “Registro de lições aprendidas”, “Reuniões”, “Diálogo informal”, “Produções científicas” e “EAD”. Essas práticas revelam que existem esforços para feitura de ações que visem à GC, ações que podem contribuir significativamente para construção de um sistema de GC que seja capaz de contemplar e formalizar a integração de todas as ações do programa.

De maneira geral, este estudo buscou trazer à reflexão a importância de se desenvolver a GC dentro das PPs de lazer, teve como objeto de análise o PELC/VS, sem, todavia, ter a pretensão de esgotar o tema. Este estudo de caso possibilitou iniciar uma discussão a respeito da temática, portanto sugere-se que novos estudos sejam feitos, em outras PPs de lazer e com um número mais expressivo de respondentes, se possível, e fazer uma comparação entre elas. Além disso, um acompanhamento presencial com uso de técnicas como grupo focal, observação participante, entrevistas em profundidade, entre outras, viabilizaria uma análise mais profunda e rica a respeito do conhecimento tácito e de sua relevância no processo de GC. Essas ações possibilitariam enriquecer a análise e identificar outras práticas que poderiam ser compartilhadas para qualificação contínua das PPs de lazer.

Não se deve esquecer que a riqueza do processo se origina do conhecimento e da criatividade humana. O recurso humano é o bem maior de qualquer projeto e, como tal, deve ser plenamente valorizado para que essa “fonte” de conhecimentos não se esgote, visto que “A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído” (Confúcio).

## Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

## Referências

- Angelis CT. Um modelo e um plano de gestão do conhecimento e inteligência organizacional para administração pública. *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento* 2014;4(1):7-103.
- Barret R. *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. 1<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Coltrix; 2000.
- Barroso ACO, Gomes EBP. *Tentando entender a gestão do conhecimento*. *RAP* 1999 1999;33(2):147-70.
- Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal; 1988.
- Brasil. Programa Esporte e Lazer da Cidade: Orientações preliminares para implantação e desenvolvimento de núcleos de esporte recreativo e de lazer. 2014. [acesso em 10 abr 2018] Disponível em: [http://www.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/Diretrizes\\_PELC\\_2014.Emendas\\_Proponentes\\_Especificos.09.06.2014.pdf](http://www.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/Diretrizes_PELC_2014.Emendas_Proponentes_Especificos.09.06.2014.pdf).
- Cabrera EF, Cabrera A. *Fostering knowledge sharing through people management practices 2005* [acesso em 21 mar 2017] Disponível em: <https://core.ac.uk/download/files/153/6229855.pdf>.
- Capi AHC. *Uma análise sobre a trajetória e formação de formadores do Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC)*. Tese 2016 [Doutorado Interdisciplinar em Estudos do Lazer] - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2016.

- Céndon BV, Ribeiro NA, Chaves CJ. *Pesquisas de survey: análise das reações dos respondentes*. *Informação & Sociedade: Estudos* 2014;24(3):29-48.
- Drucker PF, Gestor O. *Eficaz*. 1<sup>a</sup>. Ed. Rio de Janeiro: LTC; 2015.
- Drucker PF. *O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade*. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Nobel; 2002. p. 2002.
- Ferrari RD, Pires GL. *Cultura colaborativa do conhecimento em esporte e lazer*. *Motriz* 2013;19(2):288-97.
- Fischer ML, Cunha TR, Roth ME, Martins GZ. *Caminho do diálogo: uma experiência bioética do ensino fundamental*. *Revista Bioética* 2017;25:89-100.
- Fontanella BJB, Ricas J, Turato EL. *Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas*. *Cadernos de Saúde Pública* 2008;24(1):17-27.
- Grando MK, Dall’agnol CM. *Desafios do processo grupal em reuniões de equipe da estratégia saode da família*. *Revista de Enfermagem* 2010;14(3):504-10.
- Garvin DA. *Construindo a organização que aprende*. In: *Harvard Business Review Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus; 2000.
- Gomes CL, Amaral MTM. *Metodologia da pesquisa aplicada ao lazer*. Brasília: SESI/DN; 2005.
- Hallak BR, Rodriguez MVR, Limeira MIC. *Análise de Valores Pessoais e Organizacionais: um estudo de caso*. In: [Rodrigues y Rodrigues MV, 2013]. *Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas*. 1. ed., Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.
- Jesus AMA. *A importância do capital humano e da tecnologia da informação em benefício do conhecimento organizacional: um estudo de caso*. *Organizações & Sociedade* 2007;14(40):137-52.
- Maciél RFC, Pinheiro MMK. *Pirâmides do conhecimento: abordagens comparativas entre ciência da informação e inteligência de Estado*. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia* 2013;8(1):29-39.
- Marcassa L, Souza WLL. *Da experiência lúdica à formação do cidadão: pressupostos políticos e pedagógicos do esporte e lazer da cidade de Ipatinga*. In: Castellani Filho, L. (Org.). *Gestão pública de lazer: a formação de agentes sociais*. 1<sup>a</sup> ed., Campinas - SP: Autores Associados, 2007.
- Menezes KC, Jhoann J, Valentim PP, Scott P. *Gestao do conhecimento nas organizaOoes: uma aprendizagem em rede colaborativa*. *Perspectivas em Gestao & Conhecimento* 2017;7:145-59 (numero especial).
- Pintos AES, Bonalume, CR. *A formação no PELC e a relação entre teoria e prática*. In: Pintos, A.E. S; Isayama, H.F. (Org.). *Formação de agentes sociais dos programas Esporte e Lazer da Cidade (PELC) e Vida Saudável (VS)*. 1. ed., Campinas, SP: Autores Associados, 2016.
- Pisonneault A, Kraemer KL. *Survey research in management information systems: an assessment*. *Journal of Management Information System* 1993.
- Provenzano TD, Schwartz GM, Rodrigues NH, Tavares GH. *Gestão da informação sobre políticas públicas de esporte: incidência temática em pesquisas acadêmicas*. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*. Edição Especial 2014;3(3):66-76.
- Popadiuk S, Santos AEM. *Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento de demanda*. *Revista Gestão, Tecnologia e Sistemas de Informação* 2010;7(1):205-26.
- Rezende WM, Dias AIAS. *Educação a distância e ensino presencial: incompatibilidade ou convergência?* *Revista EAD em foco* 2010;1:7-16.
- Silva DAM, Stoppa EH, Isayama HF, Marcellino NC, Melo VA. *A importância da recreação e do lazer*. *Cadernos interativos - Elementos para o desenvolvimento de políticas, programas e projetos intersetoriais, enfatizando a relação lazer, escola e processo educativo*. 1<sup>a</sup>. Ed. Brasília: Ideal; 2011.

Souza FH, Ziviani F, Goulart FMF. [Interseção entre a gestão do conhecimento e a cultura organizacional: um estudo sobre a percepção dos gerentes de projetos](#). *Revista de Gestão e Projetos – GeP* 2014;5(2):51–67.

Souza DBL. [Gestão do Conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades](#). *Estação Científica* 2006;3:1–14.

Takeuchi H, Nonaka I. [Gestão do conhecimento](#). Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman; 2008.

Tavares GH, Schwartz GM, Figueiredo JP, Palhares MFS. [Vantagens organizacionais da gestão da informação e do conhecimento em um sistema público: o caso Rede Cedes/ME](#). *Podium: Sport Leisure and Tourism Review* 2012;1(2):261–77.