

Cristina Carvalho de Melo

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROGRAMA ESPORTE E
LAZER DA CIDADE E VIDA SAUDÁVEL**

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional/UFMG

2017

Cristina Carvalho de Melo

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROGRAMA ESPORTE E LAZER DA CIDADE E VIDA SAUDÁVEL.

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Lazer.

Linha de Pesquisa: Lazer, Formação Profissional e Políticas Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Cláudia Porfírio Couto

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional/UFMG

2017

M528p 2017 Melo, Cristina Carvalho de
Práticas de gestão do conhecimento no programa esporte e lazer da cidade e vida saudável. [manuscrito] / Cristina Carvalho de Melo – 2017.
102f., enc.:il.

Orientadora: Ana Cláudia Porfírio Couto

Mestrado (dissertação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional.

Bibliografia: f. 88-96

1. Lazer – Aspectos sociais - Teses. 2. Políticas públicas - Teses. 3. Gestão do conhecimento - Teses. I. Couto, Ana Cláudia Porfírio. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional. III. Título.

CDU: 379.8



ATA DA 117ª DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CRISTINA CARVALHO DE MELO

Às 14h00min do dia 30 de junho de 2017 reuniu-se na Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa para julgar, em exame final, o trabalho "Práticas de gestão do conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável", requisito final para a obtenção do Grau de Mestre em Estudos do Lazer. Abrindo a sessão, a Presidente da Comissão, Profa. Dra. Ana Cláudia Porfírio Couto, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra para a candidata, para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu, sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Membros da Banca Examinadora	Aprovado	Reprovado
Profa. Dra. Ana Cláudia Porfírio Couto (Orientadora)	x	
Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama (UFMG)	x	
Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa (UFMG)	x	

Após as indicações a candidata foi considerada: Aprovada

O **resultado final** foi comunicado publicamente, para a candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar o Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 30 de junho de 2017.

Profa. Dra. Ana Cláudia Porfírio Couto (Orientadora) AC Couto

Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama H Isayama

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa R Rodrigues Barbosa

Dedico essa dissertação ao meu Deus, por me criar e gerar em mim sonhos. Ao meu Senhor e Salvador Jesus Cristo, por me amar, sustentar e me dar forças para continuar. Ao Espírito Santo por iluminar minha mente e me direcionar. À minha mãe que é o meu porto seguro. Ao meu marido Franco por me apoiar sempre. E aos meus amigos e amigas que acreditam em mim e estão sempre ao meu lado. Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, Jesus Cristo e Espírito Santo: “Não tenho palavras para agradecer Tua bondade, dia após dia me cercas com fidelidade! Nunca me deixes esquecer que tudo o que tenho, tudo o que sou, o que vier a ser, vem de Ti, Senhor!”.

À você minha mãe querida! Maria da Conceição de Carvalho Melo, tenho que escrever seu nome todo para registrar o nome mais importante da minha vida! Tudo que eu faço é para e por você! Eu poderia escrever uma dissertação só declarando o quanto te amo e o quanto é especial para mim, espero que este pequeno parágrafo seja capaz de dar uma ideia inicial sobre o quanto você é maravilhosa... Muito obrigada por me amar, me apoiar, cuidar de mim em tudo e abrir mão de tantas coisas por mim. Só Deus sabe tudo que passamos para chegar até aqui e Ele já conhecia a jornada, por isso fez você como minha mãe, tornando meu caminho mais bonito e cheio de amor...

Ao meu marido Franco por me ajudar a trilhar esse caminho, por estar sempre ao meu lado e por acreditar em mim. Pelo suporte emocional que sempre me oferece. Sem você tudo seria mais difícil... Não se esqueça do quanto é especial para mim.

Ao meu pai (José de Melo), ao meu irmão (Vinícius Melo) e à minha princesa (Izadora Melo). Vocês tornam meu caminho mais alegre.

À minha vó, Alcina Luiz do Vale (*in memoriam*), como eu queria que você estivesse aqui para participar deste momento. Lembro como valorizava nossas conquistas e apreciava estar presente neles.

Às minhas amigas Tatiana Boletini e Marcela Ariete por estarem ao meu lado para rir e chorar durante esse desafio. Deu para rir e chorar muito e, com certeza, sem vocês o caminho perderia grande parte da beleza e do prazer.

À minha querida Duda, que se foi no final dessa caminhada deixando um buraco no meu peito, mas que em tantos momentos acalentou minha alma.

Aos meus colegas de mestrado por fazerem parte desse momento especial, pelas trocas de experiências, ansiedades e esperanças.

Aos formadores e articuladores do PELC/VS por colaborarem com a pesquisa.

Aos membros da banca: Dr. Hélder Ferreira Isayama, por quem tenho um grande carinho e uma imensa admiração! Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, que me inspirou com seus conhecimentos e aceitou tão prontamente o desafio de participar desse momento único. Às suplentes: Dr^a. Cátia Rodrigues Barbosa e Dr^a Luciana Assis Costa que contribuíram com seus conhecimentos para construção desse trabalho e por estarem disponíveis para me auxiliar nesse momento. Foi com muito carinho que escolhi cada um vocês para compor esta banca.

À minha orientadora Dr^a. Ana Cláudia Porfírio Couto que aceitou esse desafio de me orientar e construir comigo esse caminho. Mesmo sabendo que tenho um perfil de “simplificar” as coisas procurou me entender e permitir que eu pudesse imprimir meu jeito de ser nesse trabalho. Agradeço, também, por me dar autonomia para desenvolvimento de minhas habilidades em outros momentos como a participação em algumas aulas, o estágio docente e co-orientação de tcc. Muito obrigada por me aceitar, me orientar e caminhar comigo tornando possível a realização de mais um sonho! Meu sincero agradecimento!

Numa sociedade na qual a riqueza da informação gera a pobreza da informação, o grande desafio do profissional do século 21 é recuperar, analisar e disseminar a informação certa, para a pessoa certa, no momento certo e no formato mais adequado. É disponibilizar informação relevante no processo de tomada de decisão.

Cláudio Starec

RESUMO

A importância da gestão se revela pela necessidade de otimizar os processos para tomada de decisões baseadas em informações relevantes visando atender objetivos e interesses comuns. Coletar, gerenciar e difundir as informações e conhecimentos produzidos é parte essencial da Gestão do Conhecimento que pode ser descrita como a coordenação de informações e conhecimentos visando à melhoria dos processos. 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 direcionando-os para a busca da otimização. Sendo assim, objetivo desse estudo foi analisar as práticas de Gestão do Conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável (PELC/VS). Realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa e qualitativa e o método utilizado para a sua condução foi o estudo de caso único. Os dados foram coletados através de um roteiro de entrevista semiestruturado e foi respondido por 15 formadores e articuladores do PELC/VS. Para análise dos dados quantitativos foi realizada uma análise descritiva e para os qualitativos análise de conteúdo. As práticas de Gestão do conhecimento identificadas foram: “Formação Modular”, “Observação da comunidade local”, “Registro de lições aprendidas”, “Reuniões”, “Diálogo Informal”, “Produções Científicas” e “EAD”. A falta de sistematização foi apontada com uma das principais dificuldades nesse processo e a realização de uma sistematização efetiva se apresentou como uma necessidade eminente. Fato que reforça a necessidade de o Estado encarar a GC como uma estratégia de gestão capaz de qualificar as políticas públicas levando em consideração as necessidades e respostas do público beneficiário e disponibilizar recursos variados (como tempo, pessoas e estrutura) para o desenvolvimento desta ação.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Lazer. Políticas Públicas.

ABSTRACT

The importance of management is revealed by the need to optimize processes for decision-making based on relevant information to meet common goals and interests. Collecting, managing and disseminating the information and knowledge produced is an essential part of Knowledge Management, which can be described as the coordination of information and knowledge aimed at improving processes. Considering the creation of public policies to meet the social right to leisure, the volume and the relevance of the knowledge produced in the implementation of these policies, it is important to think of strategies to manage the knowledge acquired in the programs / projects, directing them to the search for optimization. Therefore, the aim of this study was to analyze the practices of Knowledge Management in the “Programa Esporte e Lazer da Cidade” and “Vida Saudável” (PELC / VS). A quantitative and qualitative approach was carried out and the method used to conduct it was the single case study. Data were collected through a semistructured interview script and were answered by 15 PELC / VS trainers and articulators. For the analysis of the quantitative data a descriptive analysis was carried out and for the qualitative a content analysis. The Knowledge Management practices identified were: "Modular Training", "Local community observation", "Record of lessons learned", "Meetings", "Informal Dialogue", "Scientific Productions" and "EAD". The lack of systematization was pointed out with one of the main difficulties in this process and the realization of an effective systematization presented itself as an eminent necessity. This fact reinforces the need for the State to view the KM as a management strategy capable of qualifying PPs taking into account the needs and responses of the beneficiary public and making available several resources (such as time, people and structure) for the development of this action. This fact reinforces the need for a State as a management strategy capable of qualifying as PPs taking into account the needs and responses of the beneficiary public and availability of varied resources for the development of the action.

Keywords: Knowledge Management. Leisure. Public policy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EAD	Ensino à Distância
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
ME	Ministério do Esporte
MIMBOÉ	Sistema de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação
PELC/VS	Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável
PP	Política Pública
PPs	Políticas Públicas
Rede CEDES	Centro de Desenvolvimento do Esporte Recreativo e do Lazer
RIRC	Repositório Institucional da Rede CEDES
SNELIS	Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1: Elementos da Gestão _____	22
Figura 2: Análise de SWOT do conhecimento _____	24
Figura 3: Requisitos básicos para relações humanas eficazes _____	25
Figura 4: Habilidades desenvolvidas pelos gestores _____	26
Figura 5: Capital Humano _____	28
Figura 6: Pirâmide de Foskett _____	31
Figura 7: Espiral do Conhecimento _____	35
Figura 8: Organograma do Ministério do Esporte _____	44
Figura 9: Já ouviram falar em Gestão do Conhecimento? _____	55
Figura 10: Grau de importância da Gestão do Conhecimento _____	56
Figura 11: Existência de um sistema de Gestão do Conhecimento no PELC/VS _____	56
Figura 12: Identificação de sistema de Gestão do Conhecimento no PELC/VS _____	58
Figura 13: Práticas de Gestão de Conhecimento identificadas no PELC/VS _____	62
Figura 14: Limites para aplicação da Gestão do Conhecimento no PELC/VS _____	73
Figura 15: Possibilidades promovidas pela Gestão de Conhecimento no PELC/VS _____	79

Lista de Quadros

Quadro 1: Trabalhos encontrados após filtros com os descritores “gestão do conhecimento” e “lazer”. _____	18
Quadro 2: Definição dos termos da tríade “Dados, Informação e Conhecimento” _____	30
Quadro 3: Conhecimento tácito e conhecimento explícito _____	34
Quadro 4: Conversão do conhecimento através da espiral do conhecimento _____	35
Quadro 5: Módulos de formação dos agentes sociais nos convênios e seus objetivos _____	48
Quadro 6: Categorias de análise e Unidades de registro _____	57
Quadro 7: Potencialidades e limitações das práticas de Gestão do Conhecimento _____	72
Quadro 8: Estratégias para minimizar os limites para aplicação da GC _____	78
Quadro 9: Estratégias adotadas pela NASA no processo de GC _____	83
Quadro 10: Práticas de GC sugeridas _____	84
Quadro 11: Estratégias sugeridas para aplicação da GC em organizações públicas brasileiras _____	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 ESTADO DA ARTE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CAMPO DO LAZER	17
3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO À LUZ DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE LAZER	21
3.1 A Gestão e o capital humano e intelectual	21
3.2 Entendendo a Gestão do Conhecimento	29
3.3 Lazer, políticas públicas e o Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável	38
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
5.1 Sistema de Gestão do Conhecimento no PELC/VS	57
5.1.1 Sistema Mimboé	58
5.1.2 Rede CEDES	59
5.2 Práticas de Gestão do Conhecimento no PELC/VS	62
5.2.1 Formação Modular	63
5.2.2 Observação da comunidade Local	63
5.2.3 Registro de lições Aprendidas	65
5.2.4 Reuniões	66
5.2.5 Diálogo Informal	68
5.2.6 Produções Científicas	69
5.2.7 EAD	70
5.2.8 Potencialidades e limites das práticas de GC apontadas	71
5.3 Limites para Aplicação da GC	73
5.3.1 Formação dos Agentes	73
5.3.2 Descontinuidade da Equipe	75
5.3.3 Tempo	76
5.3.4 Falta de Sistematização	77
5.3.5 Sugestão de estratégias de GC para minimizar os limites apontados	78
5.4 Possibilidades Promovidas pela GC	79
5.4.1 Sistematização	79
5.4.2 Continuidade e Complementaridade	81
5.4.3 Acesso às Lições Aprendidas	82
5.4.4 Sugestão de práticas de Gestão do Conhecimento	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86

1 INTRODUÇÃO

A importância da gestão se revela pela necessidade de otimizar os processos para tomada de decisões baseadas em informações relevantes visando atender objetivos e interesses comuns. 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 direcionando-os para a busca desta otimização.

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. O autor sustenta que a sociedade precisa ser estruturada com base no conhecimento como algo especializado e de pessoas de conhecimento como especialistas. Defende ainda, que os conhecimentos e habilidades devem ser convertidos em algo que possa ser ensinado, aprendido e transformado.

A necessidade de gerenciar os conhecimentos produzidos é identificada por Barrett (2000) ao afirmar que o capital humano¹ deve ser valorizado nas organizações, uma vez que este pode promover ganhos e benefícios, é composto por saberes que devem ser partilhados através de um sistema de incentivo. Segundo Cabrera e Cabrera (2005), o capital humano refere-se às competências e habilidades dos indivíduos ou o estoque de conhecimentos dentro de uma organização. Garvin (2000) defende que a gerência deve enfatizar estas experiências, realizando seu registro e facilitando seu acesso. O resultado deste processo será utilizado em prol de programa/projetos e ações futuras.

Ao possuir um sistema de Gestão do Conhecimento eficiente a organização torna-se, segundo Garvin (2000) uma “organização que aprende”². O referido autor fala sobre algumas questões que devem ser consideradas:

Nenhuma organização que aprende se constrói da noite para o dia. O sucesso emana de atitudes cultivadas com zelo, de comprometimentos e de processos gerenciais que acumulem resultados, gradualmente e com firmeza. O primeiro passo é promover um ambiente propício ao aprendizado (GARVIN, 2000, p.51).

¹ Capital humano é o conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização do trabalho.

² “Organização que aprende” é aquela que apresenta habilidades em cinco atividades principais: solução de problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizado com a própria experiência, aprendizado com as melhores práticas e transferência de conhecimento, (GARVIN, 2000).

Cabrera e Cabrera (2005) destacam que os fluxos de conhecimento incluem a criação, transferência e integração do conhecimento. Castro *et al.* (2013) enfatizam a importância do mecanismo de transferência do conhecimento, dentro da temática Gestão do Conhecimento, ao afirmar que a transferência do conhecimento é mais que um simples ato de transmissão, trata-se de um processo de reconstrução do conhecimento que envolve aquisição, assimilação, transformação e utilização do conhecimento.

Mesmo sabendo que o investimento em projetos no campo do lazer ainda precise avançar, ou seja, de acordo com pesquisa realizada no site³ do Ministério do Esporte “Programas e Ações” (BRASIL, 2016a), os projetos existentes não são capazes de atender a toda população interessada; é notável o crescimento ocorrido nestas ações, atendendo ao disposto no artigo 6º⁴ na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998) que garante o lazer como direito social de cada cidadão. Para desenvolver uma proposta de política pública e social que visa 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 (PELC) que se desenvolve por intermédio da Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social – SNEELIS (BRASIL, 2014a).

Promover a transferência do conhecimento, 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 realizar esta transformação, desafio este que contribui para a relevância do tema. O amparo à relevância do tema se dá, ainda, pela escassez de trabalhos específicos sobre a temática e a importância de se pensar em estratégias para aproveitar o conhecimento produzido em cada um dos núcleos do PELC⁵, evitando 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. Dessa forma, torna-se essencial pensar sobre o conhecimento gerado neste programa e garantir que os mesmos não se percam no processo, contribuindo

³ <http://www.esporte.gov.br/>

⁴ <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10641309/artigo-6-da-constituicao-federal-de-1988>

⁵ O PELC se desenvolve a partir da implantação de núcleos de esporte recreativo e lazer, os núcleos do PELC são espaços de convivência social, onde as manifestações esportivas e de lazer são planejadas e desenvolvidas. Esses núcleos fazem parte de um convênio: convênios - entre o ME, Municípios, Governos do Estado, Distrito Federal, Universidades Estaduais e termos de execução descentralizada - entre o ME e Universidades Públicas Federais ou Institutos Federais de Educação (BRASIL, 2016).

assim, para o aperfeiçoamento deste e de outros programas/projetos futuros. Sendo assim, a pergunta de partida deste estudo é: Existem práticas de Gestão do Conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável? A partir da resposta a essa pergunta, caso sejam identificadas práticas, analisar as mesmas.

A fim de responder à questão proposta, objetivou-se analisar as práticas de Gestão do Conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável (PELC/VS).

Tendo como objetivos específicos: verificar se a GC é conhecida dentro do programa; apurar a importância atribuída à GC dentro do programa; identificar quais são as práticas utilizadas para socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento⁶; analisar os limites e dificuldades encontradas no processo de Gestão do Conhecimento; analisar as possibilidades promovidas pelo processo de Gestão do Conhecimento; apresentar a importância, os benefícios e os limites para se aplicar a Gestão do Conhecimento.

Para desenvolvimento deste trabalho, inicialmente, apresenta-se o estado da arte da Gestão do Conhecimento no campo do lazer, visando posicionar o leitor sobre como se encontram os estudos relacionados à temática. Para contribuir com a compreensão das análises realizadas no final desse estudo, desenvolveu-se uma revisão de literatura a respeito dos temas: gestão e o capital humano e intelectual; entendendo a Gestão do Conhecimento e; lazer, políticas públicas e o Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável. Esta revisão tem como propósito elucidar os temas sem, todavia, ter a pretensão de esgotá-los. Posteriormente, aponta-se o caminho metodológico percorrido na realização da mesma. Por fim, revelam-se os resultados encontrados sobre as práticas atuais de Gestão do conhecimento no PELC/VS trazendo análises, apontamentos e possíveis direções.

⁶ Socialização, externalização, combinação e internalização são fases do processo de Gestão do Conhecimento que serão apresentadas e explicadas posteriormente.

2 ESTADO DA ARTE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CAMPO DO LAZER

Tentando estabelecer um panorama sobre a Gestão do Conhecimento dentro do campo do lazer foi realizada uma pesquisa sobre trabalhos que contemplassem o tema. Inicialmente pesquisou-se por trabalhos que apresentassem no título o termo “gestão do conhecimento” e posteriormente, a pesquisa foi ampliada para “gestão do conhecimento” e “lazer”.

As pesquisas foram realizadas em três bases, três revistas e um evento relacionados às temáticas “Gestão do Conhecimento” e “Lazer”. As bases foram: CAPES, Scielo e Spell; as revistas foram: *Perspectivas em Ciência da Informação* - ISSN 1981-5344 (com classificação Qualis CAPES A1 em Ciências Sociais Aplicadas e B1 em Administração, Ciências Contábeis, Turismo e Interdisciplinar); *Revista Ciência da Informação online* - ISSN 1518-8353 (com classificação Qualis CAPES B1 em Ciências Sociais Aplicadas e B1 em Interdisciplinar) e *Revista Licere* - ISSN 1981-3171 (com classificação Qualis CAPES B1 em Educação Física, B2 em Interdisciplinar e B4 em Administração, Ciências Contábeis, Turismo) . O evento foi o Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB). As revistas foram escolhidas por se relacionarem com as grandes áreas de conhecimento “Gestão da Informação” e “Lazer” e por obterem classificação alta no Qualis CAPES em suas respectivas áreas. As pesquisas foram realizadas no dia 20 de junho de 2017.

No portal de periódicos da CAPES encontrou-se 603 trabalhos que continham a expressão “gestão do conhecimento”, após o filtro relacionando “gestão do conhecimento” e “lazer” este número caiu para dois trabalhos, sendo eles: Políticas públicas de esporte e lazer no Brasil e em Portugal: a gestão do conhecimento em foco (TAVARES e SCHWARTZ, 2014) e Cultura colaborativa e gestão do conhecimento em esporte e lazer (FERRARI e PIRES, 2013).

Ao realizar a mesma pesquisa no portal da Scielo - permitindo que as palavras aparecessem em qualquer local do artigo – foram localizados 131 trabalhos para “gestão do conhecimento” e dois relacionando “gestão do conhecimento” e “lazer”: Políticas públicas de esporte e lazer no Brasil e em Portugal: a gestão do conhecimento em foco (TAVARES e SCHWARTZ, 2014) e A gestão do conhecimento esportivo: a experiência da biblioteca da Seme (BOTELHO, MONTEIRO e VALLS, 2007).

No portal Spell encontrou-se 1357 resultados para “gestão do conhecimento”, filtrando por “gestão do conhecimento” e “lazer” no título não foram encontrados trabalhos, após novo filtro, permitindo que as palavras aparecessem no corpo do trabalho, foi encontrado um

trabalho: Responsabilidade socioambiental na hotelaria: um estudo na Vila Costeira de Natal, RN (VIRGINIO e FERNANDES, 2011).

Quando realizada a pesquisa com os termos nas Revistas Perspectivas em Ciências da Informação, Ciência da Informação online e Licere não foram encontrados trabalhos relacionando as temáticas: “gestão do conhecimento” e “lazer”.

Em pesquisa realizada no site do ENANCIB procurando pelo tema “gestão do conhecimento” obteve-se 68 trabalhos. Relacionando “gestão do conhecimento” e “lazer” não foram encontradas pesquisas. Procurando apenas pelo tema lazer, uma vez que o evento já se relaciona com a temática Ciência da Informação, encontrou-se um trabalho: Mitos da cultura africana: elementos de informação e preservação da memória na Comunidade Quilombola Alcantareense de Itamatatua (PEREIRA, 2011).

Desta forma, depois de realizados os filtros, foram encontrados apenas cinco trabalhos diferentes. O Quadro 1 apresenta esses cinco artigos encontrados, apresentando seus objetivos, principais resultados e os focos direcionados para o lazer e Gestão do Conhecimento:

Quadro 1: Trabalhos encontrados após filtros com os descritores “gestão do conhecimento” e “lazer”.

Título 1	Políticas públicas de esporte e lazer no Brasil e em Portugal: a Gestão do Conhecimento em foco
Objetivo	Compreender as condições potenciais para a elaboração de políticas públicas de esporte e lazer em Portugal e do Brasil, tendo como foco a gestão do conhecimento, sob o aspecto dos principais textos normativos e políticas destes dois países.
Resultados Principais	O Brasil, por intermédio do Ministério do Esporte, via Redes CEDES e CENESP, mesmo diante de diversos entraves, parece ter sido inovador na tentativa de aproximação destes campos na área do esporte e do lazer.
Foco do lazer	Direito Social
Foco da Gestão do Conhecimento	Análise de documentos
Título 2	Cultura colaborativa e gestão do conhecimento em esporte e lazer
Objetivo	Investigar como o Repositório Institucional da Rede CEDES (RIRC) é percebido pelos gestores e pesquisadores da Rede CEDES, durante os anos de 2010 e 2011, no escopo da gestão da informação e do conhecimento em esporte e lazer.
Resultados Principais	O RIRC é percebido pelos integrantes da Rede CEDES entrevistados como uma iniciativa relevante no âmbito das políticas públicas em esporte e lazer no Brasil. Todavia, menos de 20% do potencial do sistema foi utilizado pelos integrantes da Rede CEDES no período em que realizamos essa investigação.
Foco do lazer	Direito Social
Foco da Gestão do Conhecimento	Visão dos gestores sobre repositório institucional

Título 3	A gestão do conhecimento esportivo: a experiência da biblioteca da Seme
Objetivo	Caracterizar as atividades desenvolvidas na biblioteca como atividades e iniciativas de gestão do conhecimento para suporte desse processo na Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação de São Paulo (SEME).
Resultados Principais	Apresenta detalhadamente a biblioteca: história, acervo e características de suporte ao processo de gestão do conhecimento da Seme.
Foco do lazer	Direito Social
Foco da Gestão do Conhecimento	Análise de Documentos
Título 4	Responsabilidade socioambiental na hotelaria: um estudo na Vila Costeira de Natal, RN
Objetivo	Análise e identificação de ações de responsabilidade socioambiental praticadas pelos empresários da hotelaria situados na Via Costeira de Natal/RN.
Resultados Principais	Apesar de requerer avanços, os hotéis da Via Costeira de Natal praticam ações de responsabilidade ambiental, social e corporativa junto ao seu município e a seus colaboradores.
Foco do lazer	Direito Social
Foco da Gestão do Conhecimento	Não há
Título 5	Mitos da cultura africana: elementos de informação e preservação da memória na Comunidade Quilombola Alcantareense de Itamatatua
Objetivo	Analisar os mitos da cultura africana como elementos de informação e preservação na memória da Comunidade Quilombola Alcantareense de Itamatatua.
Resultados Principais	Destaca conceitos de informação, memória e preservação abordados na Cultura Itamatatua. Aponta os mitos da cultura africana, a ancestralidade dos negros do Maranhão e de Alcântara, a fim de descrever o contexto socioeconômico, político e cultural dos itamatatiuenses. Identifica as figuras mitológicas africanas predominantes na educação, no lazer e na saúde, através das lentes da Bacia Semântica e Tópica Diagramática.
Foco do lazer	Direito Social
Foco da Gestão do Conhecimento	Saberes da comunidade, porém sem fundamentação da Gestão do Conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa

Através da análise do **Quadro 1**, é possível observar que todos os cinco trabalhos abordam o lazer sob a perspectiva do direito social, perspectiva adotada nesta pesquisa.

Analisando os estudos encontrados verifica-se que nenhum deles tem como foco a Gestão do Conhecimento a partir da interação dos indivíduos e a partir do olhar do gestor e/ou equipe gestora dentro dos programas/projetos de lazer. Além disso, o estudo revelou que existem poucos trabalhos relacionando a Gestão do Conhecimento com políticas públicas e/ou

projetos de lazer e que os trabalhos existentes não possuem como foco o olhar dos gestores sobre os conhecimentos gerados.

Tendo em vista que o objetivo deste estudo foi “Analisar as práticas de Gestão do Conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC/VS)”, é mister destacar a relevância de estudos sobre a temática, uma vez que há escassez de trabalhos sobre o tema e a Gestão do conhecimento em políticas públicas de lazer pode promover a melhoria contínua, além de evitar o retrabalho⁷ e contribuir com a formulação de ações compatíveis com as necessidades e interesses da população. Além disso, refletir sobre a criação de um ambiente propício e eficaz de transferência do conhecimento pode agregar valor ao programa, através da transmissão, não apenas de conhecimentos, mas também de valores, crenças e sistemas culturais, desta forma qualificando e aperfeiçoando as tarefas, gerando resultados superiores e promovendo a melhoria contínua do programa em seus diversos núcleos.

Sendo assim, a construção desse capítulo destinou-se a revelar o estado atual dos estudos sobre GC no campo do lazer, com a finalidade de nortear as discussões acerca do tema. Verificou-se que os estudos são escassos reforçando a importância de novos olhares sobre a temática.

⁷ O retrabalho dentro de um processo construtivo, na maioria das vezes, é gerado pela falta de planejamento das operações ou pelo não alinhamento das várias etapas do projeto. Isso, invariavelmente, gera repetição de procedimentos, e o que é pior: em algumas fases que já eram consideradas concluídas (PEIXOTO, 2017).

3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO À LUZ DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE LAZER

De forma geral, o propósito desse estudo é identificar e discutir as práticas de GC realizadas em uma PP de lazer. Para tal, este capítulo destina-se a apresentar alguns conceitos fundamentais para a compreensão da temática. Após apresentá-los, será possível ao leitor se apropriar e compreender os resultados obtidos nesse estudo e refletir sobre os limites e possibilidades da GC. Para tal, inicia-se com “**A Gestão e o capital humano e intelectual**” trazendo os conceitos de gestão, capital humano e intelectual e sua relevância dentro do contexto Gestão do Conhecimento. Posteriormente, discursa-se sobre “**Entendendo a Gestão do Conhecimento**” que tem como propósito apontar conceitos imprescindíveis para o entendimento da GC, como a diferença entre dados, informação e conhecimento, discorrer sobre a espiral do conhecimento e cada uma de suas etapas, bem como explicar a GC e suas peculiaridades. Por fim, traz-se: “**Lazer, Políticas Públicas e o Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável**” onde se entende o Lazer e sua relevância no contexto do direito social, caracteriza-se PPs para o entendimento de uma PP de lazer, culminando na exposição do PELC/VS, enquanto PP de lazer, e suas especificidades para posterior relação com as práticas de GC identificadas a partir desse estudo.

3.1 A Gestão e o capital humano e intelectual

Em primeiro momento destacam-se os conceitos de gestão, capital humano e capital intelectual visando o entendimento dos mesmos e o estabelecimento de relação entre os conceitos e a temática desse estudo. Para tal, é essencial avultar que gestão do capital humano e intelectual são aspectos indispensáveis à compreensão da GC que é foco desse estudo.

A gestão pode ser entendida como o ato de gerir ou administrar, os gestores realizam tarefas por meio de outras pessoas, tomam decisões, alocam recursos dirigem as atividades de outros no intuito de atingir determinados objetivos (PROUST, 2010). Para gerir é necessário que se possua habilidades e conhecimentos específicos a fim de direcionar os esforços do grupo para atingir os objetivos e metas pré-estabelecidos, dessa forma, planejar se torna essencial ao gestor. Ainda segundo o autor, planejar engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para interagir e coordenar as atividades.

De acordo com Bezerra (2012) as organizações vivem de planejamento e não de improvisações; embora improvisar seja necessário em alguns momentos, a improvisação não pode ser rotineira ou os objetivos não serão alcançados. A Figura 1 apresenta uma estrutura para melhor entendimento sobre os elementos da gestão:

Figura 1: Elementos da Gestão



Fonte: Elaborado pela autora

Cada organização adota um modelo de gestão compatível com sua identidade e cultura organizacional. Atualmente destacam-se três modelos de gestão: modelo *top-down* (de cima para baixo), modelo *bottom-up* (de baixo para cima) e modelo *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo) (CARVALHO, 2012). No modelo *top-down* a organização é vista como uma pirâmide onde os dados e informações são filtrados à medida que sobem os degraus da hierarquia, este é o modelo mais clássico da administração; no modelo *bottom-up* a hierarquia e a divisão do trabalho dão mais espaço para a autonomia, a equipe na linha de frente tem mais liberdade no processo de criação e controle do conhecimento e; no modelo *middle-up-down* (também conhecida como organização hipertexto) a criação do conhecimento é formada por equipes com gerentes de nível médio exercendo papel de liderança (MENEZES, JOHANN, VALENTIM e SCOTT, 2017).

Uma vez apresentado o conceito de gestão, as questões que surgem são: qual é a importância da gestão e o que é necessário para realizar uma gestão eficaz? Embora o planejamento não deva ser realizado individualmente, ou seja, é importante que se envolva toda equipe em seu desenvolvimento; é necessário que exista um responsável por esta atividade.

Como já vimos anteriormente, o gestor deve conduzir a equipe para atingir um objetivo; Sêmola (2012) descreve o gestor como o maestro de uma orquestra preocupado em compor os membros da equipe, garantir o ritmo, as metas, a integração de ações, a interoperabilidade entre as cordas, os metais, a percussão e, principalmente, a harmonia em cada atividade programada.

Uma das principais ferramentas utilizadas na administração é a análise de *SWOT*, uma técnica utilizada para planejamento estratégico, desenvolvida na década de 60, pelos professores Kenneth Andrews e Ronald Christensen, da *Harvard Business School*, o termo *SWOT* vem do inglês e suas letras representam as iniciais das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, traduzidas para o português em Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças; onde o objetivo é avaliar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização e do ambiente onde a mesma está inserida, ou seja, análise do ambiente externo e interno (BALCEIRO e ANTÔNIO, 2013). Fernandes (2012) visando esclarecer as partes da análise de *SWOT* apresenta:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

O gestor deve examinar os ambientes externos e internos da organização e estabelecer uma relação de fatores que poderá auxiliá-lo em sua gestão e alcance dos objetivos organizacionais; dessa forma poderá obter maior nível de qualidade da matriz *SWOT* e determinar o sucesso da elaboração do planejamento estratégico⁸ e, conseqüentemente, da implementação dos direcionadores estratégicos da organização (FERNANDES, 2012). Com o propósito de indicar uma ferramenta de gestão adequada ao planejamento do conhecimento, Balceiro e Antônio (2013) desenvolveram uma adaptação da análise de *SWOT* baseada no conhecimento que pode ser visualizada na Figura 2:

⁸ O Planejamento estratégico é um processo gerencial comum no âmbito da administração, que significa o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica, ou seja, faz uma previsão a respeito do futuro da empresa, em relação ao longo prazo.

Figura 2: Análise de *SWOT* do conhecimento



Fonte: Adaptado de Balceiro e Antônio (2013)

A análise de *SWOT* do conhecimento proporcionará verificação das oportunidades e ameaças definidas no planejamento e as forças e fraquezas identificadas pelo grupo a partir das quais será possível elaborar um conjunto de diretrizes para estruturação de estratégias a serem adotadas para alcance dos objetivos; diretrizes que poderão estar relacionadas ao desenvolvimento do capital humano, à retenção de conhecimento organizacional, à consolidação da imagem junto aos seus colaboradores e demais *stakeholders* e à formalização de algumas redes sociais informais (BALCEIRO e ANTÔNIO, 2013).

Drucker (2015) destaca a necessidade de uma gestão eficaz, não importa se o gestor trabalhe em uma empresa, hospital, repartição do governo, sindicato, etc.; o importante é que a gestão deve fazer as coisas acontecerem, ou seja, espera-se que os resultados sejam atingidos, sejam financeiros ou não. Uma das maiores diferenças entre o setor público e o privado é a dificuldade do setor público em prever e obter *feedback*⁹ sobre os resultados das políticas, além da necessidade de apoio de vários *stakeholders*¹⁰, além disso, as organizações públicas dependem mais do conhecimento documentado para resolver os problemas e tomar decisões (ANGELIS, 2014).

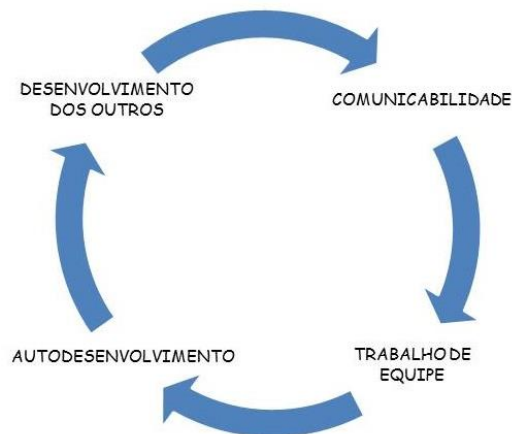
⁹ Feedback é um retorno, resposta ou análise crítica de uma situação. Significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. Na Administração é utilizado para se referir a um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo.

¹⁰ Partes interessadas em uma ação ou projeto. Segundo o PMBOK 5ª edição (PMI, 2012), é um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.

Drucker (2015) sustenta que nas organizações modernas qualquer trabalhador com conhecimentos é um gestor se, em virtude de sua posição ou conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta os resultados da organização. Muitos administradores são gestores, mas não todos; em contrapartida, na sociedade moderna, muitos não administradores estão se tornando gestores porque a organização do conhecimento necessita tanto de administradores como de colaboradores em posição de responsabilidade, de autoridade e de decisão (DRUCKER, 2015).

A gestão eficaz deve estar focada nas boas relações humanas, não apenas por ter talento para lidar com pessoas, mas porque focam a contribuição em seu trabalho e em seus relacionamentos com os outros (DRUCKER, 2015), gerando relacionamentos e ambientes de trabalhos saudáveis e produtivos. A **Figura 3** apresenta os quatro requisitos básicos para relações humanas eficazes.

Figura 3: Requisitos básicos para relações humanas eficazes



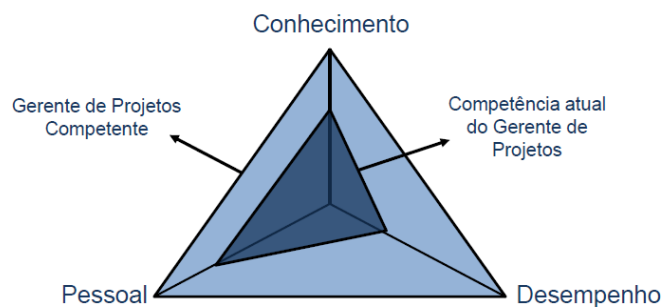
Fonte: Adaptado de Drucker (2015)

A comunicabilidade não se trata na comunicação de cima para baixo, mas incluir todo o grupo na responsabilidade, a partir da contribuição do grupo o líder tem, não só o direito, mas a responsabilidade, de julgar a validade das contribuições propostas e agir; o trabalho eficaz é realizado por equipes de pessoas de diferentes conhecimentos e habilidades, trabalham juntas, voluntariamente e de acordo com a lógica da situação e da demanda, mais do que de acordo com uma estrutura jurisdicional formal; o autodesenvolvimento depende do foco na contribuição, onde o indivíduo pergunta-se: Qual é a contribuição que posso dar? Que autodesenvolvimento estou precisando? Que conhecimentos e habilidades devo adquirir? Que força devo colocar em meu trabalho? Que padrões eu mesmo devo estabelecer? Sobre o desenvolvimento dos outros, o gestor deve estimular o autodesenvolvimento de todos os indivíduos da equipe para satisfação pessoa e do grupo (DRUCKER, 2015).

De acordo com Proust (2010), o gestor deve possuir habilidades técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica é a capacidade de aplicação de conhecimentos; a habilidade humana é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente quanto em grupos e; a habilidade conceitual é a capacidade cognitiva para analisar informações e diagnosticar situações complexas.

A estrutura de desenvolvimento da competência de gerente de projetos – PMCD Framework (PMI, 2012) também discorre sobre as habilidades e competências essenciais aos gestores, apresentando três dimensões para as competências: competências de conhecimento, relacionada aos conhecimentos necessários para atuação; competências pessoais, relacionada ao comportamento do gestor durante sua atuação e; competências de atuação/desempenho, relacionada aos resultados atingidos. Observando as habilidades expostas pelos dois autores, verificamos que, embora possuam nomes diferentes, as habilidades e competências expostas como necessárias para atuação gerencial são as mesmas para os dois autores. A **Figura 4** demonstra que existe um *gap*¹¹ entre o desenvolvimento de habilidades que os gestores deveriam ter e atual desenvolvimento dessas habilidades.

Figura 4: Habilidades desenvolvidas pelos gestores



Fonte: Adaptado PMCD Framework (2012).

Para serem eficazes os gestores devem desenvolver suas habilidades constantemente. Alguns dos mais eficazes gestores apontados por Peter Drucker eram eficazes porque adotam oito práticas (DRUCKER, 2015, p.2):

Eles perguntavam: “O que precisa ser feito?”
 Eles perguntavam: “O que é correto para a empresa?”
 Eles elaboravam plano de ação

¹¹ *Gap* é uma palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha. A palavra é também utilizada com o significado de diferença.

Eles se responsabilizavam por suas decisões
 Eles se responsabilizavam pela comunicação
 Eles concentravam nas oportunidades, e não nos problemas
 Eles conduziam reuniões produtivas
 Eles pensavam e diziam “nó” em vez de “eu”
 As duas primeiras práticas obtinham os dados de que eles precisavam, enquanto as quatro práticas seguintes convertiam esse conhecimento em ação efetiva. As duas últimas práticas garantiam que todos na empresa se sentissem responsáveis e comprometidos.

Após observar as habilidades necessárias a um gestor nota-se que é seu dever direcionar os esforços da organização, para Sveiby (1998) as maiores dificuldades surgem quando os ativos mais valiosos de uma organização não são objetos materiais, mas bens intangíveis: a competência e o conhecimento dos colaboradores. O conhecimento acumulado pela pessoa e aplicado em suas atividades profissionais é conhecido como capital humano, já o capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma organização (CARVALHO, 2013).

Paiva (2001) relata que Bourdieu apresenta noções metafóricas sobre capital, como capital cultural, capital informacional, capital simbólico (que estariam incorporadas ao capital humano), capital este, que hoje, quando apresentado, leva em conta não somente a educação formal, mas virtudes pessoais, competências diversas, atitudes e disposições sociomotivacionais. A autora enfatiza que a medição do valor do capital humano, tal como proposta em meados do século XX, mediante os salários, perdeu muito do seu sentido, pela crescente importância do lado intangível, formado por virtudes pessoais e características de personalidade, bem como pela capacidade de aplicar, de maneira efetiva e original, na era do conhecimento e da informação, conhecimentos que antes eram assimilados de forma automática e sem conexão com o mundo real, trazendo como foco o intelecto. Paiva (2001, p. 188) citando Gerschuny (2000, p.85-86) apresenta informações relevantes para se compreender o capital humano:

O conceito central empregado pelo modelo de Bourdieu é uma metáfora. Ou seja, do mesmo modo que o comportamento de uma empresa é determinado pela natureza e localização de sua planta física ou “capital”, o do indivíduo é determinado pelo seu “capital humano”. Trata-se de um conjunto fixo de habilidades, experiência e posição social (e geográfica) que... determina a ação individual. Mas, como no caso das empresas, este “conjunto fixo” só é fixo num momento no tempo. O capital atual de uma empresa é consequência de seu comportamento prévio. A pesquisa, o *marketing*, o investimento, as conexões sociais, determinam o estado atual da firma... O mesmo vale para os indivíduos. Habilidades atuais, experiência, qualificações e conexões sociais constituem o capital humano economicamente relevante do indivíduo e determinam suas opções de atividade econômica. Estas são, elas mesmas, consequência do comportamento anterior. Conseguir um emprego, passar numa prova, dá acesso a um leque de oportunidades e o comportamento prévio é consequência de detenção de capital econômico (um emprego anterior) ou

social (ex. rede pessoal de amigos e conhecidos), cultural (informações culturais absorvidas ao longo da vida) ou ainda educacional, adquirido pela escolaridade... aqui o termo “capital” não é mais uma metáfora... enquanto o capital perde valor com o uso, o “capital humano” ganha; além disso, o investimento em “capital humano” pode ocorrer de forma simultânea com o consumo e mesmo com o consumo agradável.

Quando se investe em pessoas, as organizações melhoram seu capital humano e, conseqüentemente, ampliam seu capital intelectual através da conquista de novos conhecimentos, experiências, habilidades e, principalmente, novas atitudes (VIDOTTO, BUSS e BENTANCOURT, 2013). A **Figura 5** ilustra a composição do capital humano.

Figura 5: Capital Humano



Fonte: Elaborado pela autora

A partir dessas definições caberia uma reflexão acerca da importância de o gestor enfatizar o ser humano em sua administração, pois neste reside um valioso bem da organização: o conhecimento. Montijo e Aguiar (2013) alegam que o capital mais valioso de todos é o investido em seres humanos, o homem é hoje um recurso importante, pois é por meio de sua participação, motivação e criatividade que a organização poderá produzir com qualidade e propiciar resultados surpreendentes tanto para os próprios colaboradores quanto para o público beneficiário das ações.

Se o conhecimento é tão importante por que não é o principal foco dos gestores? Stewart (1998, p. 52) apresenta uma possível razão para esta questão:

Um dos motivos pelos quais as empresas não gerenciam o conhecimento é que ele quase sempre vem acompanhado de algo tangível – o papel de um livro, a fita magnética dentro de um gravador, o corpo de um palestrante, as pedras de um monumento histórico. Gerenciamos as formas, e não a substância, o que equivaleria

a um vinicultor que presta mais atenção à garrafa do que ao vinho. Afinal, é mais fácil contar as garrafas do que descrever o vinho...

Os gestores necessitam empenhar seus esforços para desenvolvimento do capital humano que, para se desenvolver, necessita de condições favoráveis como: processos de aprendizagem contínuos; ambiente propício para inovação, criatividade e transferência do que foi aprendido; estímulo por parte da liderança à busca de novos conhecimentos e; fornecimento de um espaço adequado para que os colaboradores possam usar e desenvolver seu potencial (AGUIAR, 2013). Embora esta reflexão seja pertinente e valiosa, não se trata de algo novo, os cafés durante o iluminismo e os salões parisienses do modernismo já eram motores de criatividade, pois, criavam um espaço onde as ideias pudessem se misturar, se combinar e gerar novos conhecimentos; esta é a essência da Gestão do Conhecimento.

Sendo a gestão a responsável por estudar e sistematizar as práticas utilizadas para administrar os recursos e pessoas em prol dos objetivos organizacionais, reconhecendo o valor do ser humano como fundamental no processo de alcance desses objetivos e enfatizando o valor do capital humano e intelectual proveniente dos indivíduos; não seria possível falar de GC sem considerar seu principal cerne: o conhecimento individual de cada ser humano. Após compreender a gestão e considerar a importância de se gerenciar capital humano e intelectual em prol dos objetivos das organizações, temas elucidados nesse capítulo, a seção a seguir tem como objetivo esclarecer questões acerca do conhecimento e apresentar a Gestão do Conhecimento e suas particularidades.

3.2 Entendendo a Gestão do Conhecimento

Antes de apresentar a GC acredita-se ser considerável dilucidar conceitos iniciais para entendimento do conhecimento. Ao observar trabalhos e produções diversas acerca da tríade dados, informação e conhecimento nota-se grande confusão na utilização dos termos; muitas vezes os mesmos são utilizados como sinônimos e/ou empregados de forma incorreta no que se refere ao seu significado (GOULART e MATTOS, 2012; COELHO, 2004; ALVARENGA NETO, 2002). Diante do exposto e objetivando evitar possíveis confusões entre os termos, apresentam-se, brevemente, os conceitos e principais diferenças entre os mesmos.

Semidão (2014) apresenta um estudo a respeito das definições dos termos da tríade dados, informação e conhecimento; entende-se por Dado “fato” ou “átomo”, um elemento bruto, desprovido de significação imediata, algo perceptível e de baixo teor semântico, o autor ainda apresenta a definição: “Fatos e estatísticas coletadas juntas para fim de referência ou

análise”. Já, para Davenport e Prusak (1998, p.2), os dados “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”.

Ao falar de informação, Semidão (2014) apresenta-o como sendo o “conhecimento comunicado acerca de algum fato particular, ou acerca de algum assunto ou evento; fato, assunto ou evento dos quais se tenha tido conhecimento ou ouvido falar; inteligência; notícias”. Drucker (1999, p.32) corrobora dizendo que “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito”.

Para o termo Conhecimento, o mesmo Semidão (2014) apresenta a definição: “Fatos, informações e competências adquiridas por uma pessoa através da experiência ou da educação. A compreensão teórica ou prática de um sujeito”. Ainda segundo conhecimento, Davenport e Prusak (1998) determinam que seja uma mistura de experiência, valores, informação conceitual e *insight*¹² experimentado que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências; nas organizações costuma ser incorporado nas rotinas, processos e práticas organizacionais. Para esses autores, “para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.5).

O **Quadro 2** visa desanuviar e facilitar o entendimento sobre os termos dados informação e conhecimento:

Quadro 2: Definição dos termos da tríade “Dados, Informação e Conhecimento”

TERMO	SIGNIFICADO
DADOS	Elemento primário; isento de significação; número; símbolo; primeira percepção; elemento material; externo à mente; indício; insumo para informação.
INFORMAÇÃO	Reunião de dados; dados processados; agregação de semântica aos dados; conhecimento registrado; insumo para o conhecimento; sinal comunicado; mensagem; nota; notícia; novidade; pré-cognição.
CONHECIMENTO	Informação aplicada em um contexto; informação para tomada de decisão; culminância do processo cognitivo; memória; cabedal de informações na mente; tácito; individual; social; organizacional.

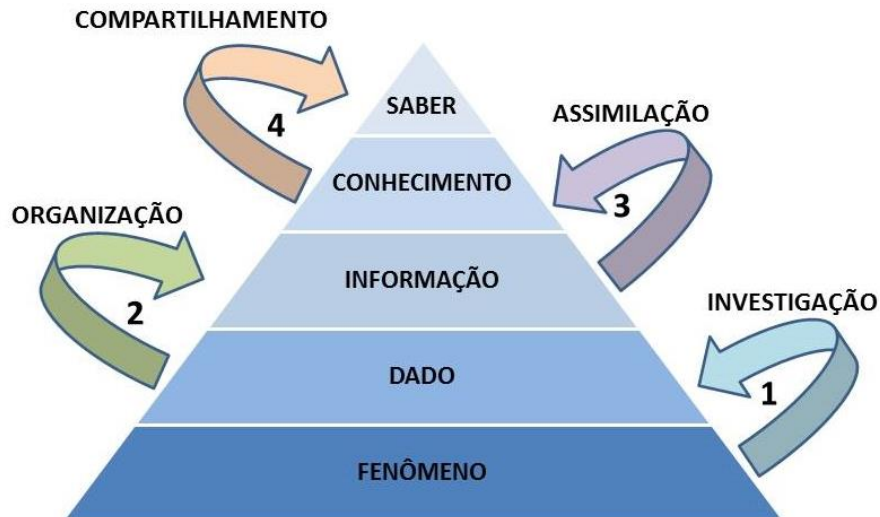
Fonte: Adaptado SEMIDÃO (2014, p.181-185)

A fim de estabelecer uma relação evolutiva e hierárquica entre os termos, apresenta-se (**Figura 6**) a Pirâmide de Foskett (1990) apresentada por Goulart e Mattos (2012), a mesma

¹² *Insight* é um conceito muito relevante na Psicologia da Gestalt. Indica a apreensão da verdadeira natureza de uma coisa, através de uma compreensão intuitiva. Clareza súbita na mente, no intelecto de um indivíduo; iluminação, estalo, luz.

ilustra os elementos da tríade dados informação e conhecimento e, ainda, traz outros elementos: fenômeno e saber:

Figura 6: Pirâmide de Foskett



Fonte: Adaptado de Goulart e Mattos (2012)

Goulart e Mattos (2012) explicam a Pirâmide, de acordo com Foskett (1990, p.179), onde a base representada pelos fenômenos refere-se à fonte de experiências resultantes da interação do homem com a natureza, o mesmo experimenta sensações e percepções transformando-os em dados. Os dados são os elementos mais básicos organizados na mente humana, a partir do qual pode gerar informação. A informação é um conjunto de dados organizados na mente do indivíduo a partir de um critério estruturado. O conhecimento é a informação que foi interpretada, analisada e absorvida pelo indivíduo. Já o saber é um conhecimento coletivo, derivado da vida em sociedade e das diversas trocas de experiências de um grupo. Embora se reconheça a relevância dos outros elementos da tríade (dados e informações) e da Pirâmide de Foskett (fenômeno e saber) esses não serão objetos de estudo do presente trabalho, por não fazerem parte de seus objetivos geral e específicos, sendo assim, a partir desse ponto, daremos ênfase ao conhecimento, visto que o mesmo é elemento central de estudo da GC.

A era pós-industrial é conhecida também como a era da Informação e do Conhecimento. De acordo com Stewart (1998), a Era Industrial se foi, suplantada pela Era da Informação e do Conhecimento, não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço; tornaram-se essenciais. O autor reforça que o

conhecimento sempre foi importante, não é à toa que somos *homo sapiens*, o homem que pensa, porém, o conhecimento torna-se cada vez mais importante em uma sociedade movida por inúmeras e rápidas transformações.

Ao tentar explicar a nova Era da Informação e Conhecimento, Barbosa (2008, p. 3-4) apresenta a sociedade do conhecimento:

O conceito de sociedade do conhecimento pode ser interpretado sob mais de uma perspectiva. A mais antiga dessas, conforme Powell e Snellman (2004), tem a origem nos trabalhos dos economistas Fritz Machlup e Marc Uri Porat e do sociólogo Daniel Bell, os quais destacam, dentre outros aspectos, a introdução de inovações tecnológicas e seu papel no desenvolvimento econômico e nas transformações sociais. Enquanto os enfoques dos autores acima mencionados são mais abrangentes, um outro grupo de autores, dentre os quais se destacam Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Thomas Stewart, Thomas Davenport, e Larry Prusak, procuram focalizar a questão do conhecimento dentro de contextos organizacionais. Em seu conjunto, a mensagem desses autores é clara: a informação e o conhecimento se transformam, cada vez mais, em importantes fatores de transformações econômicas e sociais.

A Gestão da Informação (GI) tem como foco a informação ou conhecimento registrado, a GC focaliza o conhecimento pessoal que para ser utilizado precisa ser descoberto e socializado (BARBOSA, 2008). Diante desse cenário de transformações, informações e conhecimentos, Alvarenga Neto (2008) denota a Gestão do Conhecimento como a busca pela promoção do conhecimento organizacional através de atividades que possibilitam às organizações e seus colaboradores utilizarem as melhores informações e conhecimentos disponíveis, visando alcançar os objetivos propostos.

Sobre o papel do conhecimento na sociedade atual, Coelho (2004, p.95) citando Davenport e Prusak (1998) constrói a afirmativa:

[...] em 1994 “Peter Drucker já havia identificado conhecimento com a nova base da concorrência na sociedade pós-capitalista e Paul Bromer, economista de Stanford, denominou o conhecimento como o único recurso ilimitado, o ativo que aumenta com o uso”. E ao constatarem que cada vez mais se fala do “conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

É importante pensar na organização a partir do conceito de *learning organization*¹³ criado por Senge (1999), onde as organizações devem se transformar em organizações que aprendem, uma vez que essas possuem a capacidade de aprendizado gerativo e adaptativo para exercitarem sua competência e inteligência coletiva para responder ao ambiente interno e

¹³ **Learning Organization** é um termo em inglês criado por um professor da Universidade de Harvard para designar as organizações em constante aprendizagem ou organizações que aprendem. É fato que as empresas ou organizações aprendem à medida que os seus trabalhadores vão ganhando novos conhecimentos.

externo (COELHO, 2004). Estando, dessa forma, mais preparadas para as mudanças advindas das transformações constantes pelas quais a sociedade moderna passa diariamente.

A Gestão do Conhecimento vem conquistando o interesse de acadêmicos desde a década de 1980 como se pode notar nos trabalhos de Thomas Davenport e Larry Prusak em “Ecologia da Informação” e “Conhecimento Empresarial” (GOULART e MATTOS, 2012). De acordo com Barbosa (2008), Elizabeth Davenport e Blase Cronin dividiram as abordagens da Gestão do Conhecimento em três grupos: GC1, com bases na Biblioteconomia e na Ciência da Informação, considera a GC sinônimo de Gestão da Informação; GC2, orientada por sistemas, prioriza processos e atividades da organização com foco em sua representação e; GC3, fundamentada na teoria organizacional, atribui ao conhecimento a capacidade de proporcionar a adaptação da empresa ao seu ambiente externo, gerencia-se não o conhecimento, mas o contexto no qual ele se manifesta. Nesse estudo, optaremos por discutir a GC na perspectiva da GC3.

Coletar, gerenciar e difundir as informações e conhecimentos produzidos pelos participantes e profissionais envolvidos no projeto é parte essencial da Gestão do Conhecimento. Segundo Coelho (2004) a GC é um modelo de gerenciamento focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos. Para Souza, Ziviani e Goulart (2014), a Gestão do Conhecimento é um processo cíclico, assim como a conversão do conhecimento, ela é realizada pelos indivíduos envolvidos no processo que a todo instante criam significados com base em suas correntes de experiência; que constroem o conhecimento, gerando novos conhecimentos e capacidades. Menezes, Johann, Valentin e Scott (2017) sustentam que a GC consiste em combinar o saber (explícito) e saber (tácito) nos processos e nos produtos da organização para a criação de valor. Sendo assim a Gestão do Conhecimento, de forma geral, pode ser descrita como a coordenação destas informações e conhecimentos visando à melhoria dos processos.

Lima, Ziviani e Melo (2014) enfatizam a necessidade de se perceber a importância da Gestão do Conhecimento para o sucesso da organização, necessitando, para esse fim, de adoção de atitudes que envolvam tomadas de decisão para a criação de um ambiente propício à criação, ao armazenamento e ao compartilhamento do conhecimento, sendo necessária a revisão de alguns conceitos e práticas, como: mudança na cultura organizacional; utilização de meios para divulgar e resgatar a participação de todos os envolvidos nas ações praticadas. Para Takeuchi e Nonaka (2008) é papel da organização fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para criação e registro do conhecimento.

Santos (2012) constata que a Gestão do Conhecimento representa importante meio facilitador de passagem do conhecimento produzido, capaz de alimentar, de forma espiral, esse conhecimento. O processo de conversão entre os conhecimentos tácitos¹⁴ (subjetivo) e conhecimento explícitos¹⁵ (coletivo) apresenta significativas consequências para o desenvolvimento da gestão organizacional no mundo moderno, tanto na esfera privada quanto na pública. Antes de discuti-los é essencial diferenciá-los.

Quadro 3: Conhecimento tácito e conhecimento explícito

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Subjetivo	Objetivo
Da experiência	Da racionalidade
Simultâneo	Sequencial
Análogo (prática)	Digital (teoria)

Fonte: Adaptado Carvalho (2012)

Segundo Goulart e Mattos (2012) o compartilhamento do conhecimento tácito, transformando-o em saber, pode ocorrer a partir dos processos descritos por Takeuchi e Nonaka na espiral do conhecimento. Takeuchi e Nonaka (2008) sintetizam o processo de criação do conhecimento organizacional através da espiral do conhecimento ilustrado na **Figura 7**, onde 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. Sendo que, a criação do conhecimento é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

¹⁴ Conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, pela experiência. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa.

¹⁵ Conhecimento explícito é o conhecimento que já foi ou pode ser articulado, codificado e armazenado de alguma forma em alguma mídia. Ele pode ser prontamente transmitido para outras pessoas.

Figura 7: Espiral do Conhecimento

Fonte: Adaptado Takeuchi e Nonaka (2008)

O modo de socialização começa com a construção de um espaço de interação que facilita o compartilhamento das experiências e dos modelos mentais dos membros; o modo externalização é desencadeado pelo diálogo ou reflexão coletiva; o modo combinação é desencadeado pela “rede” do conhecimento recentemente criado e do conhecimento existente, gerando um novo produto, serviço ou sistema administrativo; e o modo internalização ocorre no “aprender fazendo”, ou seja, incorporação do conhecimento (TAKEUCHI e NONAKA, 2008). O **Quadro 4** apresenta o processo de conversão do conhecimento a partir das etapas da espiral do conhecimento.

Quadro 4: Conversão do conhecimento através da espiral do conhecimento

ETAPA DA ESPIRAL	CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	NÍVEL
Socialização	De tácito para tácito	Do indivíduo para o indivíduo
Externalização	De tácito para explícito	Do indivíduo para o grupo
Combinação	De explícito para explícito	Do grupo para a organização
Internalização	De explícito para tácito	Da organização para o indivíduo

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

Sendo assim, com conhecimento compartilhado, adquire-se mais conhecimento e surge à necessidade de ações mais explícitas, promovendo, assim, maneiras cada vez mais estruturadas de externalização, o que transformaria o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Takeuchi e Nonaka (2008) ainda reforçam que a espiral do conhecimento é um

processo que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. Ou seja, é um processo onde “a informação pode ser internalizada por uma pessoa (ao ler um livro, por exemplo) e transformar-se em conhecimento, enquanto o conhecimento de uma pessoa pode ser externalizado (ao escrever um artigo, por exemplo) e converter-se em informação” (GOULART e MATTOS, 2012).

Goulart e Mattos (2012) reforçam que a interação entre pessoas, processos e tecnologias deve ser levada em conta no processo de Gestão do Conhecimento, é importante ressaltar que informação e conhecimento são igualmente importantes neste contexto e são resultantes de processos individuais e coletivos. É preciso combinar as competências individuais e o conhecimento, desenvolver uma cultura de compartilhamento de boas práticas, ampliar redes de relacionamento, valorizar os ativos intelectuais e aumentar sua capacidade de uso (MENEZES, JOHANN, VALENTIN e SCOTT, 2017).

Tanto o conhecimento tácito, aquele armazenado na cabeça das pessoas, quanto o conhecimento explícito, conhecimento estruturado, necessitam de gerenciamento, para que possam ser utilizados de maneira eficaz dentro das organizações (GOULART e MATTOS, 2012). Jesus (2007) afirma que o processo de socialização do conhecimento se apresenta como um processo de compartilhamento de experiências entre as pessoas, em que a experiência é o instrumento central de transferência de conhecimentos. O estímulo à transferência do conhecimento deve ser pensado de forma estratégica, pois o conhecimento tácito não pode ser distribuído de forma explícita, portanto, mecanismos de socialização devem promover o incentivo para construção de confiança e troca através de criação de meios de transmissão ricos (socialização informal¹⁶) onde o conhecimento tácito pode ser transferido (LAWSON et al., 2009). Reforçar a importância do processo de socialização é primordial dentro da GC, pois é dele que parte a construção de novos conhecimentos e valores para a organização, não dar a devida atenção à socialização pode comprometer toda espiral do conhecimento.

Outro ponto importante a se destacar é o conceito de “*ba*”, este conceito foi introduzido em 1996 por Ikujiro Nonaka e Noburo Konno, trata-se de promoção de um espaço de compartilhamento que serve como fundação para a criação do conhecimento (NONAKA, 1998). É um termo do idioma japonês traduzido como “o lugar” ou contexto capacitante e tem

¹⁶ Socialização informal são interações que ocorrem em ambiente informal, como eventos sociais, conversas face-a-face dentro das equipes, reuniões, coffee-break, treinamentos, etc.(LAWSON et al., 2009).

sido utilizado para representar a elaboração de condições necessárias à criação do conhecimento, lugar onde se cria e se utiliza conhecimento (COSTA e BARBOSA, 2013).

Para Fayard (2003), o “*ba*” inclui um componente tácito onde as emoções, as experiências, os sentimentos e as imagens mentais são compartilhados; fornece um contexto para a socialização e um espaço existencial para os indivíduos transcenderem seus limites através de implicações físicas, dentro de um amplo leque de suas capacidades. Popadiuk e Santos (2010) falam de “*ba*” como um local, espaço ou facilidade (físicos ou virtuais) onde os indivíduos interagem para trocar ideias, compartilhar e criar conhecimentos, afirmam ainda que este hábito pode trazer resultados positivos para os colaboradores e para a organização. Assim, pensando no indivíduo como fonte de informação e carregado de inúmeros conhecimentos, as organizações empresas, programas e/ou projetos devem dedicar atenção e investimento especial ao capital humano que possuem.

Na tentativa de esclarecer o gerenciamento do conhecimento, Barbosa (2008) enfatiza que gerenciar conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal, mas planejamento e controle do contexto ou “*ba*”. A criação de um ambiente propício e eficaz de transferência do conhecimento é capaz de agregar valor aos programas/projetos, através da transmissão, não apenas de conhecimentos, mas também de valores, crenças e sistemas culturais, desta forma qualificando e aperfeiçoando as tarefas, gerando resultados superiores e promovendo a melhoria de programas e projetos futuros.

Segundo Maciel e Pinheiro (2013), é necessário coletar informações e analisá-las a fim de utilizá-las em cenários futuros, uma busca contínua por desvendar os mistérios por trás do fenômeno através do qual a natureza da informação é revelada e absorvida. Os autores reforçam essa ideia dizendo que é essencial observar o modo pelo qual a natureza das informações coletadas (input) é revelada e os processos através dos quais ela é transformada e absorvida na forma de conhecimento (output) para a ação. A preocupação é com a mediação da informação para o uso do homem coletivamente, a partir de suas interações em comunidade, mas também individualmente, quando reflete em si mesmo sobre o que recebeu de recursos informacionais.

De acordo com Batista *et al.* (2005), as iniciativas relacionadas à Gestão do Conhecimento em ações e instituições públicas ainda são isoladas e os esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de Gestão do Conhecimento; e o desconhecimento do tema demonstra que, para que ocorra a massificação da Gestão do

Conhecimento, uma política de Gestão do Conhecimento faz-se necessária. A Gestão do Conhecimento precisa ser entendida a fim de que haja uma valorização desta prática dentro das instituições e ações públicas, toda equipe envolvida precisa entender o que é a Gestão do Conhecimento e sua importância, para então serem motivados e engajados nas ações de compartilhamento.

Espera-se que, com esse capítulo, exista uma assimilação a respeito do que é o conhecimento e estabeleça-se uma aproximação do campo de estudos¹⁷ denominado Gestão do Conhecimento. A partir dessa compreensão, é possível pensar em sua magnitude e possibilidades de intervenção.

Como faz parte do objetivo deste estudo entender a Gestão do conhecimento dentro de uma política pública, voltada para promoção do lazer enquanto direito social, o capítulo a seguir realiza uma contextualização sobre o lazer, política pública e o Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável (PELC/VS).

3.3 Lazer, políticas públicas e o Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável

Nesse momento, explana-se a respeito do lazer, políticas e PELC/VS aspirando entender o lazer, sua importância na vida dos indivíduos e a essencialidade das políticas públicas para atendimento deste direito social dos cidadãos.

Ao iniciar os estudos sobre o lazer, encontramos dois autores importantes que contribuíram de forma significativa para a construção dos estudos na área: Joffre Dumazedier e Nelson Carvalho Marcellino.

Para Dumazedier (1979), o lazer pode ser entendido como:

[...] o conjunto de ocupações, às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se e entreter-se ou ainda para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais.

Segundo o autor, é importante pensar o lazer a partir de três funções: a função descanso significa entender o lazer como um reparador das deteriorações físicas e nervosas provocadas pelas tensões resultantes das obrigações cotidianas e, particularmente, do trabalho. A função - divertimento, recreação e entretenimento - o apresenta como o conjunto de atividades que proporcionam complementação, compensação e fuga das disciplinas e coerções

¹⁷ Campo de estudos é uma área de concentração acadêmica ou uma disciplina.

necessárias à vida social. A função desenvolvimento da personalidade através de atividades que estimulam a participação social e cultural ativa do indivíduo, chegando até as formas de aprendizagem voluntária (DUMAZEDIER, 1973). Dumazedier (1979) reforça, ainda, a relação entre trabalho, lazer, tempo e espaço; afirmando que o lazer é a ação autodestinada às mais íntimas formas de enriquecimento ou de satisfação pessoal e tem associação com o não trabalho.

Já o autor Marcellino (1998) apresenta seu entendimento a respeito do lazer como cultura, compreendida em seu sentido amplo, vivenciada no “tempo livre”. O autor expõe sobre o lazer em sua forma não reducionista ou generalista que deve ser considerado não apenas como atividade, mas como manifestação humana, com determinadas características de tempo (“livre” ou “disponível”), e de atitude (possibilidade de adesão, prazer propiciado e condições de descanso, divertimento e desenvolvimento pessoal e social), de modo não isolado, mas relacionado com as outras esferas de atuação humana (Trabalho, Escola, Família etc.), nos seus três gêneros (praticar, assistir, conhecer), nos seus vários conteúdos (artísticos, físico-esportivos, sociais, manuais, sociais, intelectuais e turísticos), e nos seus três níveis (elementar, caracterizado pelo conformismo; médio, caracterizado pela criticidade; e superior, caracterizado pela criatividade) (MARCELLINO, 2000).

Os conceitos de lazer foram repensados e novos conceitos surgiram, dentre eles o conceito apresentado por Gomes (2014; p.9), onde o lazer é definido como “necessidade humana e dimensão da cultura que constitui um campo de práticas sociais vivenciadas ludicamente pelos sujeitos, estando presente na vida cotidiana em todos os tempos, lugares e contextos”.

Deve-se ressaltar a importância de pensar o lazer como um campo multidisciplinar, onde a Educação Física não é a única detentora do saber, muito menos considerar apenas o seu conteúdo físico esportivo. Isayama (2010) reforça que o lazer se configura como um campo multidisciplinar que possibilita a concretização de propostas interdisciplinares, por meio da participação de indivíduos com diferentes formações. Considerando as diversas manifestações e possibilidades do lazer, torna-se imprescindível pensar sobre as formas de interação das diferentes áreas no campo do lazer e de torná-lo acessível a todos.

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. Desta 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 Federal

(BRASIL, 1988) “São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição” e artigo 217 “É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um” com enfoque no § 3º “O Poder Público incentivará o lazer, como forma de promoção social”. Dessa forma, tornando-o uma questão de Estado, gerando a necessidade de elaboração de programas/projetos que atendam a este direito. Para tal, a administração pública deve elaborar e realizar ações e projetos voltados para o atendimento do direito ao lazer.

Sendo o lazer um direito social, faz-se necessária a elaboração de Políticas Públicas (PPs) para o atendimento a esse direito. Segundo Höfling (2001) as PPs são entendidas como o Estado em ação, ou seja, o Estado implantando um projeto de governo através de programas e ações voltadas para setores específicos da sociedade. Ainda de acordo com Höfling (2001), as políticas sociais são ações que determinam o padrão de proteção social implementado pelo Estado, voltadas inicialmente para a redistribuição dos benefícios sociais visando à diminuição das desigualdades produzidas pelo desenvolvimento socioeconômico. Tendo em vista que as PPs objetivam, ao mesmo tempo, colocar o governo em ação e/ou analisar essa ação e, quando necessário propor mudanças no rumo ou curso dessas ações, torna-se essencial pensar em como as ações são implementadas. Desta forma, é importante analisar as PPs em sua formulação, planejamento, desenvolvimento das ações, os atores responsáveis por cada uma delas, bem como as normas e regras pela qual será regida.

Implementar significa introduzir algum processo ou protocolo em um determinado local, provendo recursos suficientes para que esse processo ou protocolo possa ocorrer de modo satisfatório.¹⁸ A forma como as PPs são implementadas pode alterar o resultado da política, tornando relevante pensar em cada uma das variáveis e atores envolvidos no processo de implementação. Para Lima e D’Ascenzi (2013) o campo de estudos de implementação de PPs está fortemente atrelado às necessidades de desenvolvimento de melhorias nos processos político-administrativos, que permitam o incremento das atividades implementadoras. Fala, ainda, que a análise do processo de implementação deve considerar alguns fatores como: as características do plano, a organização do aparato administrativo e as ideias, valores e concepções de mundo dos indivíduos.

Inicialmente a análise de PPs se dava com foco nos elementos estruturantes e processo de formulação, a análise era centrada nas normas que estruturaram a política e suas lacunas. A

¹⁸ www.dicionarioinformal.com.br

responsabilidade era atribuída aos seus formuladores, para tal, o sucesso da implementação decorria da clareza de objetivos, os implementadores deveriam compreender a política e saber exatamente o que esperar dela; desconsiderando o papel dos atores no processo (FREY, 1997). Lotta (2014) fala que, analisando a literatura sobre implementação de PPs, percebe-se que há quase uma estagnação sobre a importância dessa fase, observada a limitada quantidade de trabalhos sobre o assunto; porém, a falta de trabalhos pode não ser o mais preocupante, mas sim, a falta de posicionamento dentro dos mesmos. Alguns trabalhos até analisam as ações da ponta das PPs, mas não se baseiam na literatura específica e apropriada para nomear os processos e fases das PPs.

Para se realizar uma análise de PPs como foco na implementação não se pode desconsiderar os atores envolvidos na mesma, Lotta (2014) enfatiza que as novas perspectivas analíticas começaram a desafiar a visão tradicional centrada em processos hierárquicos e passaram a sugerir que a implementação deve ser vista como parte contínua e integral do processo político, envolvendo barganha e negociação entre os que querem colocar a política em ação e aqueles de quem as ações dependem. Diante deste cenário, ignorar a existência e a capacidade de mudança e interferência dos atores no processo poderia comprometer todo processo de análise.

É importante pensar em o quanto os sentidos, experiências, valores e vivências interferem no dia a dia das PPs e, ao final podem atribuir um novo formato a mesma. Nosso comportamento é reflexo da maneira como sentimos e percebemos o ambiente e os fatos, de acordo com o que estamos habitualmente acostumados e aprendemos ao longo da vida. Além disso, toda configuração da PP influencia e sofre influência durante todo o processo. Palotti e Costa (2011) apresentam uma hipótese explicativa relevante sobre a interação entre o Estado e a sociedade, explicada principalmente pelo nível de capital social¹⁹ presente nos espaços.

As variáveis cognitivas cumprem um papel importante, elas atuam como um link entre o plano e sua apropriação. As características da estrutura normativa da PP, as condições dos espaços locais de implementação, as ideias e os valores dos atores executores influenciam a conformação da trajetória da PP e seus resultados Lima e D'Ascenzi (2013). Todo este processo está carregado de conhecimentos individuais e coletivos que podem ser aprimorados e compartilhados.

¹⁹ Refere-se às normas que promovem confiança e reciprocidade. É constituída por redes, organizações civis e pela confiança compartilhada entre as pessoas, fruto de sua própria interação social. (Wikipédia).

Dois focos de atenção devem ser incorporados às análises sobre a implementação das PPs: ampliação do olhar para a cadeia de agentes envolvidos nos processos, considerando a implementação como interação; e ampliação do olhar para os valores dos diversos atores envolvidos no processo (LOTTA, 2014). Segundo Ferrari e Pires (2013) o conhecimento produzido e acumulado historicamente qualifica a elaboração de PPs.

Souza et al. (2010) ressaltam que dado o número de projetos no país, a temática “projetos sociais”, que são as PPs para atendimento aos direitos sociais, tem ganhado lugar nos debates e na produção acadêmica, porém raros são os estudos que buscam compreender estes projetos a partir da perspectiva de seus participantes e profissionais envolvidos. Destaca, ainda, a importância deste tipo de estudo tanto para a transformação da realidade concreta das PPs, quanto para a criação de novos projetos.

Marcellino, Pinto e Zingoni (2007, p. 77 e 79) em sua obra intitulada “Como fazer projetos de lazer” apresentam informações importantes para a captação de conhecimentos a fim de utilizá-los como contribuição para a formulação de novos projetos/programas, ou PPs com foco no lazer:

Coleta/registro da informação: é a etapa da “coisificação” da informação, ou seja, a informação contida no ambiente, na cabeça das pessoas, nas falas “soltas” deve ser materializada por meio de seu registro. Ou a informação já materializada nos documentos, na base de dados digitais, nos instrumentos etc. deve ser recuperada e tratada, se for o caso, para ser utilizada na construção do indicador. Caso não haja informação, é necessário planejar sua coleta e registro, que, por sua vez, podem se dar por meio de várias estratégias, entre elas: observação de determinada atividade e registro da metodologia utilizada; entrevista com profissional; aplicação de questionário fechado individual que coleta a opinião ou o grau de satisfação do usuário (*survey*). O meio de verificação e a fonte da informação devem favorecer o registro da informação com qualidade e confiabilidade. (...) monitoramos e avaliamos para acertarmos a condução do projeto e nos qualificarmos para a execução de novos projetos. Sendo assim, monitoramos e avaliamos para produzirmos conhecimento, individual e organizacional.

Após coletados os conhecimentos podem ser tratados e compartilhados, promovendo assim, a melhoria dos processos executados nos programas/projetos e gerando novos conhecimentos; ou seja, o conhecimento individual evolui para um conhecimento coletivo através da interação. Esse processo pode contribuir para melhoria contínua de PPs, como a PP PELC/VS, que é um programa desenvolvido por intermédio da Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (SNELIS) com vistas a proporcionar a prática de atividades físicas, culturais e de lazer.

Partindo do reconhecimento do lazer como direito social e questão de Estado, surge o PELC/VS, no sentido da materialização do direito social aludido, proporcionando uma resposta a essa necessidade apoiada no projeto histórico de emancipação humana

(CASTELLANI FILHO, 2007). Na tentativa de fazer menção à essência do PELC/VS, Castellani Filho (2007, p.7) exprime:

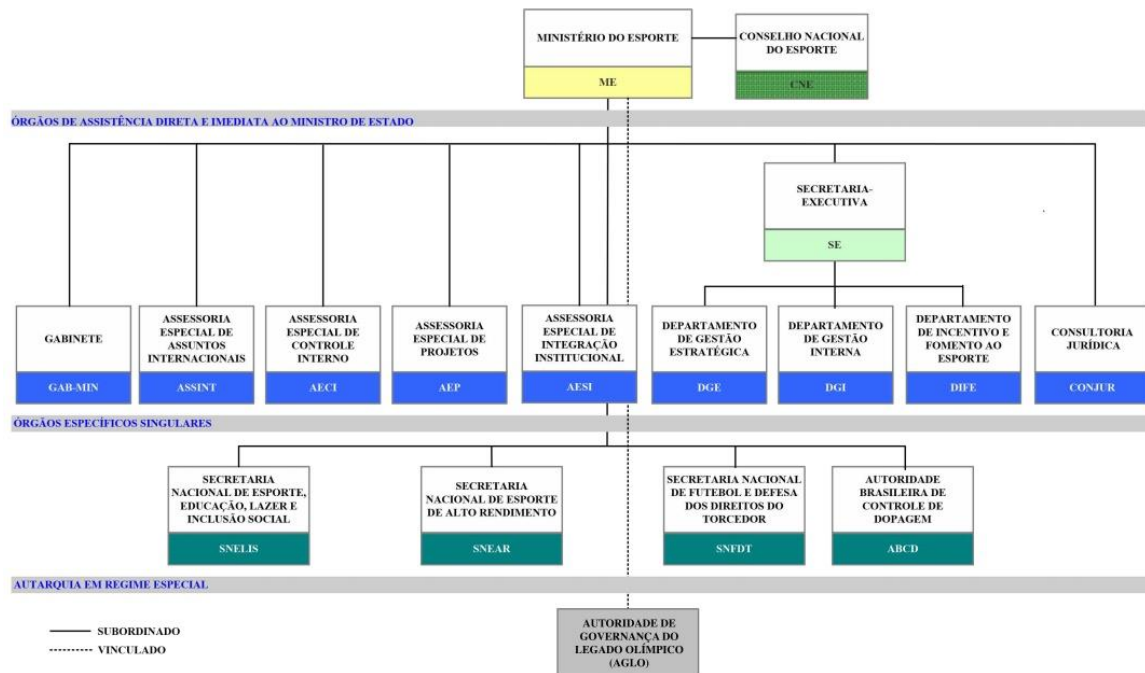
“O lazer vai tomar conta da sua cidade... Sua cidade vai tomar conta do lazer!” Com essa frase. Buscava-se dar a entender o que se pretendia com o projeto social. Referenciando-se no Estatuto da Cidade – instrumento legal estruturador da cidade -, focava-se seu modelo de administração no princípio da gestão democrática, embasadora dos mecanismos de participação social no processo de elaboração, implantação e avaliação das ações voltadas para o desenvolvimento da política de lazer do município.

Compreendendo o esporte e o lazer como direitos sociais e dever do Estado, o PELC/VS tem por objetivo atender à demanda existente por políticas públicas nessas áreas (VIEIRA, 2010). O PELC/VS é um programa social de abrangência nacional que visa fomentar políticas públicas e sociais que atendam à demanda por lazer da população, sobretudo daquelas em situação de vulnerabilidade social. Seu principal objetivo é democratizar e universalizar o acesso a práticas e conhecimentos do esporte e do lazer, integrados às demais políticas públicas, favorecendo o desenvolvimento humano (CAPI, 2016). Para assegurar sua estrutura nacional, têm sido multiplicadas experiências de parcerias com outros programas estruturantes da Política Social do Governo Federal, buscando aprimorar o controle social e a intersetorialidade (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2015).

O Programa Esporte e Lazer da Cidade foi criado pelo Ministério do Esporte em 2003 e é desenvolvido através da Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (SNELIS) (BRASIL, 2016d). Através da **Figura 8** é possível verificar a SNELIS dentro do Ministério.

Figura 8: Organograma do Ministério do Esporte

Decreto nº 8.879/2016



Fonte: site do Ministério do Esporte

Dentro da SNELIS, atualmente o PELC/VS é vinculado aos Departamentos de Formulação de Políticas e Estratégias (DEFOPE) e Departamento de Gestão de Programas de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (DEGEP), sob a Coordenação da Coordenação - Geral de Estudos e Pesquisas de Esporte e Lazer (CGEPEL) e da Coordenação Geral de Sistemas e Acompanhamento de Programas e Projetos de Inclusão Social (CGAO-LIES) (BRASIL, 2016d; BRASIL, 2016e).

De acordo com Capi (2016) o intuito do programa é estabelecer um perfil de política que visa contextualizar suas ações com a realidade local fortalecendo os aspectos sociais. Como o PELC/VS tem como um de seus objetivos principais valorizar a cultura local é relevante pensar na construção de sentidos ou *sense making*²⁰, uma construção realizada a partir de uma pessoa que possui sua própria identidade e sua própria interpretação (GOULART e MATTOS, 2012), não deixando de reforçar que o conhecimento resulta de um processo eminentemente social e, portanto, as interações sociais devem ser objeto de estudo. Ao valorizar a comunidade e cultura local, inserindo em sua implantação atividades e ações específicas daquela população, o programa é enriquecido e sua aderência é favorecida.

²⁰ *Sense making* significa “criação de sentido”, ou seja, geração de significados que possam ser valiosos para os indivíduos e, conseqüentemente, para as organizações.

O PELC/VS visa democratizar o lazer e o esporte recreativo. Além disso, possui os objetivos específicos: nortear ações voltadas para públicos diferenciados (faixa etária, gênero, raça, etnia, e orientação sexual, pessoas com deficiência, entre outros) nos núcleos de lazer e esporte recreativo; estimular a gestão participativa entre os atores locais direta e indiretamente envolvidos; estimular a implementação de metodologia participativa e democrática para o desenvolvimento de políticas públicas intersetoriais de lazer e esporte recreativo; promover a formação inicial e estimular a formação continuada dos agentes sociais e gestores municipais de lazer e esporte recreativo; valorizar e fortalecer a cultura local na apropriação do direito ao lazer e ao esporte recreativo; promover a ressignificação e a qualificação de espaços e equipamentos públicos de lazer e esporte recreativo; Democratizar o acesso ao lazer e esporte recreativo, privilegiando as comunidades menos favorecidas (BRASIL, 2016b). A prática de esporte e lazer deve permitir a assimilação de forma crítica dos conhecimentos relativos às diversas manifestações, através de atividades lúdicas, educativas, prazerosas e que sejam capazes de enriquecer a condição humana (MARCASSA e SOUSA, 2007).

As atividades são desenvolvidas por meio da implantação e desenvolvimento de núcleos de esporte recreativo e de lazer e se efetivam mediante a celebração de convênios ou termos de execução descentralizada entre o Ministério do Esporte, Municípios, Governos do Estado, Distrito Federal e Entidades Públicas Estaduais e Federais (BRASIL, 2015a). As ações são elaboradas a partir das diretrizes norteadoras do programa: auto-organização comunitária; trabalho coletivo; intergeracionalidade; fomento e difusão da cultura local; respeito à diversidade (cultural, sexual, étnica e religiosa); intersetorialidade e; municipalização/institucionalização do setor (BRASIL, 2016b).

A organização das práticas e oferecimento das atividades se dá em núcleos do programa, são espaços de convivência social, onde as manifestações esportivas e de lazer são planejadas e desenvolvidas. As atividades são desenvolvidas de formas sistemáticas onde a possibilidade do resgate da cultural local e o fortalecimento da diversidade cultural devem ser contemplados, promovendo interfaces variadas de manifestações e suas gerações através de atividades diversificadas e que contemplem a adaptação das atividades às pessoas com deficiência (limitação física, mental, sensorial ou múltipla) e; assistemáticas (eventos) que favorecem o diálogo entre as experiências vividas fortalecendo os laços de cooperação, solidariedade e a capacidade de construir coletivamente um patrimônio comum, devem ser compreendidas como parte integrante da execução do programa, organizadas de forma coletiva envolvendo a comunidade como um todo, nos diversos momentos do processo (BRASIL, 2016). São características dos núcleos apresentadas por Brasil (2016c, p.6):

Os núcleos do PELC são espaços de convivência social, onde as manifestações esportivas e de lazer são planejadas e desenvolvidas. As praças, as quadras, os salões paroquiais, os ginásios esportivos, os campos de futebol, os clubes sociais, são exemplos de espaços destinados aos núcleos. Nesses, as atividades de lazer, de esporte, culturais, artísticas e intelectuais acontecem tendo como princípio a gestão participativa e democrática. Visando à ressignificação dos espaços esportivos e de lazer existentes e à busca de outros para a efetivação das políticas públicas, os núcleos são tratados como locais de referência e podem descentralizar as suas ações/atividades para outros espaços configurados de acordo com a realidade local. A indicação do endereço de núcleo deve ser de fácil acesso e contemplar espaços que permitam o desenvolvimento das atividades, sejam eles localizados em regiões urbanas, rurais, comunidades e povos tradicionais e povos indígenas. É importante considerar as especificidades no ato do projeto técnico pedagógico no que se refere ao o número real de pessoas que integram os povos indígenas e a comunidade tradicional na localidade onde se pretende implantar o núcleo.

Sobre as atividades desenvolvidas nos núcleos destaca-se a forma de organização que são: atividades sistemáticas e assistemáticas. Sobre as atividades sistemáticas:

- Acontecem nos espaços de funcionamento dos núcleos e devem contemplar os interesses da cultura corporal e lúdica e ser organizadas na forma de oficinas, de acordo com as características e interesses da comunidade;
- Frequência – as oficinas podem ter caráter permanente e/ou rotativo e devem ser ofertadas de duas a três vezes por semana nos turnos matutino, vespertino e noturno;
- Carga horária – em geral, as oficinas devem ter duração de 1h cada.
- Sugestão de oficinas – cada núcleo deve contemplar atividades:
 - físicas: alongamento, caminhada, ginástica, natação, hidroginástica, watsu, yoga, pilates, shiatsu;
 - esportivas: voleibol, handebol, basquete, futebol, skate, tênis de mesa, câmbio;
 - lutas: caratê, judô, taekwondo;
 - culturais e artísticas: música, teatro, artesanato, filmes, sala de leitura;
 - danças: regionais, contemporâneas, clássicas, ginástica coreografada;
 - capoeira e suas adaptações;
 - jogos populares e de salão;
 - jogos cognitivos: dama e xadrez;
 - folclóricas; e
 - brinquedotecas. (BRASIL, 2016c, p.7).

Sobre as atividades assistemáticas:

Os eventos favorecem o diálogo entre as experiências vividas e fortalecem os laços de cooperação, de solidariedade e a capacidade de construir coletivamente um patrimônio comum. Eles devem ser compreendidos como parte integrante da execução do Programa, organizados de forma coletiva envolvendo a comunidade como um todo nos diversos momentos do processo. Os núcleos devem organizar e realizar, de forma participativa (planejamento, execução e avaliação), eventos de esporte recreativo e lazer (lançamento e encerramento do Programa, festivais culturais, esportivos, artísticos, gincanas, ruas de lazer e colônias de férias). Os eventos podem ser planejados de acordo com datas comemorativas (Dia do Idoso, Dia Mundial da Saúde, Dia dos Avós, Pais, Mães, Dia das Pessoas com Deficiência, etc) ou períodos de ciclos culturais (festas nacionais, festivais esportivos, artísticos, culturais, férias escolares, festas folclóricas, colônia de férias, dentre outros). É importante garantir o desenvolvimento de atividades sistemáticas e assistemáticas que favoreçam e estimulem o convívio entre gerações.

Tipos de Eventos

Evento do núcleo (pequeno porte): com os beneficiados de cada núcleo; Evento social (médio porte): com o intuito de socialização dos beneficiados com as famílias e a comunidade local; e Evento do Programa (grande porte): devem participar os beneficiados de todos os núcleos (BRASIL, 2016c, p.8).

As atividades são desenvolvidas por agentes sociais e coordenadores; a implementação e as formações são conduzidas pelos formadores sob a coordenação de articuladores. Os parágrafos seguintes objetivam explicar quem são os atores foco desse estudo: formadores e articuladores (indivíduos entrevistados), agentes sociais e coordenadores de núcleo que atuam diretamente nas ações de ponta²¹ e implementação do programa nos núcleos e estão em contato direto com os usuários da política pública, onde uma vasta gama de conhecimentos é produzida.

O coordenador de núcleo é a pessoa que responde por aquele núcleo em relação ao trabalho dos agentes, às atividades desenvolvidas, à participação da comunidade nas atividades, aos eventos realizados e a outros aspectos que fizerem parte deste espaço (BRASIL, 2014a). Já os agentes sociais são os que fazem o PELC/VS acontecer, ou seja, atuam em ações de ponta do programa, atuam na elaboração e execução das ações, pautas no princípio da gestão participativa; suas atribuições: “Participar das ações de planejamento, monitoramento e avaliação das atividades sistemáticas e eventos do núcleo; Planejar e desenvolver suas oficinas junto aos beneficiados de acordo com a proposta pedagógica do programa; Mobilizar a comunidade para a efetiva participação das atividades; Inscrever e monitorar a participação nas atividades sob sua responsabilidade; Participar dos módulos de formação continuada, da formação em serviço e sempre que possível de capacitações oferecidas pela SNEIS/ME; Entregar sistematicamente o levantamento das atividades desenvolvidas no núcleo e os dados solicitados pela coordenação” (BRASIL, 2016c).

O PELC/VS tem como uma de suas ações estruturantes o processo de formação, ou seja, a formação é elemento central da proposta do Programa, pois configura uma ferramenta pedagógica imprescindível para o seu desenvolvimento. Para tal, o ME em parceria com a UFMG contam com formadores e articuladores regionais que auxiliam o processo de formação (BRASIL, 2016b). Os formadores são profissionais responsáveis por capacitar os agentes sociais para atuarem nos convênios, o desenvolvimento da capacitação acontece em módulos presenciais (introdutório I e II, avaliação I e II) no decorrer do período de

²¹ Ações de ponta são as atividades fim de um projeto, ações relacionadas diretamente com aos objetivos propostos, ou seja, motivos de existência do projeto/programa.

implantação e desenvolvimento das ações da entidade conveniada. (CAPI, 2016), conforme exposto no **Quadro 5**.

Quadro 5: Módulos de formação dos agentes sociais nos convênios e seus objetivos

MÓDULO	OBJETIVOS
Introdutório I Presencial	Conhecer e refletir sobre a realidade local (comunidade, cidade e região); Apresentar os princípios, as diretrizes, os objetivos e operacionalização do PELC/VS aos agentes envolvidos; Socializar o Planejamento Pedagógico do convênio aprovado pelo Ministério do Esporte; Oportunizar aos agentes os conhecimentos básicos sobre concepção, diretrizes e objetivos do Programa, bem como instrumentos e possibilidades didático-metodológicas; Destacar os princípios para o planejamento participativo com vistas a subsidiar a construção do projeto político-pedagógico do convênio do PELC/VS; Planejar as ações sistemáticas e assistemáticas do convênio, delineando a grade horária dos núcleos, observadas as cargas horárias dos agentes sociais e as diretrizes que preveem atividades diversificadas e em diversos turno.
Introdutório II Presencial	Aprofundar conceitos, diretrizes, princípios e objetivos; Acompanhar o desenvolvimento das atividades sistemáticas programadas no Planejamento Pedagógico aprovado pelo Ministério do Esporte; Acompanhar o desenvolvimento das atividades assistemáticas planejadas; Reforçar o planejamento participativo com vistas a subsidiar a construção do projeto político-pedagógico do convênio do PELC/VS; Destacar o papel do animador cultural como agente de inclusão e transformação social.
Aprofundamento Formação em Serviço Presencial e EAD	Aprofundar conceitos e conteúdos acerca do esporte e do lazer no contexto do envelhecimento bem sucedido, tendo como base as características principais da população atendida; Planejar, de forma participativa, as atividades sistemáticas e assistemáticas dos núcleos; Qualificar os registros: elaboração de texto, relato de experiência, relatórios, questionários, pesquisas de campo, instrumentos de avaliação, etc.; Abordar temas de interesse do público alvo do Programa, com vistas à qualificação das atividades; Desenvolver metodologias de avaliação processual das atividades desempenho dos agentes e execução do convênio.
Avaliação I e II Presencial	Apresentação, por parte dos agentes, da síntese das atividades realizadas: relatos de experiências organizados pelos coordenadores e agentes; Apresentação da síntese da atuação da entidade de controle social e do grupo gestor do convênio; Definição de ações que objetivem potencializar os pontos fortes e minimizar os fracos; Revisão dos conteúdos abordados no Programa a partir da necessidade dos agentes; Planejamento de ação de impacto para encerramento do convênio; Aplicação de instrumento de avaliação: de resultado, processo e impacto; Construção coletiva da proposta de continuação da política pública (municipalização).
Formação em Serviço	Aprofundar conceitos e conteúdos acerca do esporte recreativo e do lazer no contexto da promoção da saúde, tendo como base as características principais da população atendida; Planejar, de forma participativa, as atividades sistemáticas e assistemáticas dos núcleos; Qualificar os registros: elaboração de texto, relato de experiência, relatórios, questionários, pesquisas de campo, instrumentos de avaliação, etc; Abordar temas de interesse do público alvo do Programa, com vistas à qualificação das atividades; Desenvolver metodologias de avaliação processual das atividades desempenho dos agentes e execução do convênio.
EAD	Não há ordenação sequencial dos módulos; Duração de 30h ou 15h cada; Inscrições de interessados são realizadas por email específico, divulgado

	amplamente antes da formação de novas turmas; Certificação da UFMG por módulo. Algumas temáticas dos módulos: Gestão Participativa do PELC; Esporte, Lazer e Saúde; Princípios teóricos e metodológicos do PELC / Vida Saudável; Avaliação; Diagnóstico da Realidade; Esporte recreativo e de lazer; Roteiro para elaboração de projetos; Financiamento do esporte e do lazer; Dança e lazer.
--	---

Fonte: Adaptado de Capi (2016) e Brasil (2016c).

Como exposto por Capi (2016) os articuladores são responsáveis por atender as demandas da equipe gestora responsabilizando-se por aproximadamente 21 convênios e possui as funções: realizar estudos sobre processos didático-pedagógicos em ensino e aprendizagem para aplicação nos Núcleos de Esporte e Lazer do Programa; acompanhar as atividades de execução e formação de agentes sociais; construir, embasar e implementar elementos de avaliação do PELC/VS; efeitos e gestão do convênio; analisar e sistematizar os dados referentes às avaliações realizadas; contribuir com a construção de uma proposta nacional de monitoramento e avaliação dos convênios. O autor ainda explica que em 2014 os articuladores também passaram a ter que realizar encontros presenciais ou à distância com os formadores da sua região para discutir as demandas apresentadas identificadas pelo grupo de formadores da sua região no desenvolvimento dos módulos de formação com os convênios.

Drucker (2015) chama 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”. Refletindo sobre o exposto, é possível pensar nos formadores e articuladores como gestores, uma vez que são responsáveis diretos pela implantação dos núcleos e condução do grupo de agentes e coordenadores para o alcance dos objetivos propostos para funcionamento do mesmo.

As diretrizes do programa sofreram diversas atualizações ao longo dos anos (2011, 2012, 2013, 2014 e 2016) sendo sua última atualização em 2016, nela podemos verificar a importância da formação de toda equipe para atuação no programa:

A formação é elemento central da proposta do Programa, pois configura uma ferramenta pedagógica imprescindível para o seu desenvolvimento. Para garanti-la, o Ministério do Esporte atualmente em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG realiza por meio de uma rede de formadores e articuladores regionais para auxiliar o processo de formação. Neste sentido, o Ministério do Esporte vem ao longo dos anos qualificando e ampliando as possibilidades de formação, sendo elas: presencial (realizada in loco) e à distância (EAD). Além disso, com o objetivo de oportunizar a aproximação entre gestores, coordenadores gerais, interlocutores SICONV, equipe do Ministério do Esporte (técnica e pedagógica), equipe UFMG, é desenvolvida a Capacitação Gerencial, voltada para as entidades parcerias que estejam no período de estruturação do Programa. Na oportunidade, o

Programa é apresentado e os elementos técnicos e pedagógicos serão compartilhados, garantindo as condições necessárias para o desenvolvimento das ações de forma articulada (BRASIL, 2016c).

Capi (2016) evidencia que todas essas ações têm o propósito de contribuir com a implantação e desenvolvimento dos núcleos do programa nos convênios, como também de sensibilizar os parceiros que esse modelo de política pública deve ser pautado na valorização da participação popular para fomentar o protagonismo dos envolvidos no processo de conquista do esporte e lazer como direito social.

Na condição de um abrangente programa da administração pública e por se tratar de uma iniciativa direcionada ao desenvolvimento de PPs de esporte e lazer, o PELC/VS atrai a atenção de estudos interdisciplinares. Esta atenção se dá uma vez que, de acordo com suas diretrizes, além de oferecer esporte e lazer, o programa promove ações diversificadas como: estímulo à convivência social, formação de gestores e lideranças comunitárias, fomenta a pesquisa e a socialização do conhecimento. Um projeto deste porte conta com a colaboração e o envolvimento de muitas pessoas, conseqüentemente, possui uma vasta bagagem de conhecimentos produzidos por todos os envolvidos. Para que exista uma eficaz socialização e transferência do conhecimento é necessário que exista uma política de gestão deste conhecimento.

O caminho teórico apresentado nesse estudo teve como propósito elucidar temas que possibilitarão o entendimento das discussões que se seguirão a partir dos resultados encontrados. Para esse fim, desenvolveu-se a discussão no tocante a “**A Gestão do Conhecimento à luz de uma PP de lazer**” que trouxe em seu delineamento os conceitos de gestão, capital humano e intelectual, bem como as relações desses temas com a GC. Subseqüentemente, apresentou-se a GC, seus conceitos e características, para então relacioná-la à PP de lazer PELC/VS. Diante disso, retoma-se o objetivo desse estudo: analisar as práticas de Gestão do Conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável (PELC/VS) e apresenta-se na próxima sessão o percurso metodológico adotado para alcance desse objetivo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e qualitativa, de natureza exploratória descritiva e o método utilizado para a sua condução foi o estudo de caso único que, de acordo com Dooley (2002) refere-se à investigação utilizada em várias disciplinas a fim de desenvolver teoria, produzir nova teoria, contestar ou desafiar teoria, explicar uma situação, estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, explorar ou descrever um objeto ou fenômeno.

Visando à construção de dados e base teórica sobre o assunto iniciou-se pela pesquisa bibliográfica, que objetivou levantar estudos já publicados sobre os temas relacionados à questão de pesquisa. Em seguida, adotou-se a abordagem denominada estudo de caso único: uma investigação empírica que analisa em profundidade um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real (YIN, 2010 p.39).

Os dados foram coletados a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado, instrumento que permite aos sujeitos o fornecimento de elementos expressivos para a pesquisa auxiliando a compreensão do objeto investigado (GOMES e AMARAL, 2005). Para o desenvolvimento do referido roteiro foi verificada a literatura pertinente e consultados especialistas a fim de validar/ajustar o instrumento. Os especialistas eram profissionais que possuíam experiência prática na gestão de programas/projetos. Para sua construção foi utilizada a metodologia *survey* que é um método de coleta de informações diretamente de pessoas, indicadas como representantes de uma população alvo, a respeito de suas ideias e crenças, normalmente através de um questionário (PISONNEAULT e KRAEMER, 1993). O roteiro foi elaborado no *Google* Formulários, a escolha do envio online foi necessária, uma vez que os gestores residem em diversos estados do país e o tempo e financiamento da pesquisa não permitiria o encontro individual com cada um deles.

A entrevista foi organizada em quatro partes, sendo a primeira destinada a verificar as práticas de Gestão do Conhecimento no PELC/VS; a segunda visou verificar como a transferência do conhecimento é realizada; a terceira parte foi desenvolvida com a finalidade de identificar quais os limites e possibilidades encontrados e a quarta composta pela identificação e caracterização do perfil do gestor. Esse instrumento foi escolhido por oferecer ao pesquisador maior flexibilidade na construção e direcionamento apropriado das perguntas.

O roteiro de entrevista foi direcionado para vinte e quatro integrantes do PELC/VS, sendo dezenove formadores e cinco articuladores que trabalham diretamente com os envolvidos nas ações realizadas após implantação do programa, ou seja, possuem ações relacionadas às ações de ponta do programa e gestão em nível operacional. Os formadores e

articuladores foram escolhidos por estarem em contato direto e indireto com diversos núcleos do programa, sendo; desta forma, peças-chave na gestão e promoção da transferência do conhecimento dentro do mesmo núcleo e entre núcleos diversos.

Dos 24 formadores e articuladores que formam todo o universo pesquisado, ou seja, que compõem o grupo de formadores articuladores do programa, 15 responderam ao roteiro de entrevista, o que corresponde a 62,5% da população pesquisada. Para interrupção da coleta utilizou-se a técnica de amostragem por saturação, além de levar em conta o tempo estabelecido para coleta. A técnica de amostragem por saturação trata-se de uma ferramenta conceitual frequentemente empregada em investigações qualitativas; é usada para estabelecer ou fechar o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompendo a captação de novos componentes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição (FONTANELLA, RICAS, TURATO, 2008).

Os formadores e articuladores foram identificados e acessados pelo pesquisador através de e-mail fornecido pela coordenação do programa após autorização para realização da pesquisa (por parte do ME) e ofício formalizando solicitação de dados dos mesmos (por parte da coordenação do programa). Ao acessar o link da entrevista os respondentes tiveram acesso ao termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e, concordando com os termos expostos, se tornaram voluntários da pesquisa.

A análise das variáveis quantitativas do instrumento foi realizada a partir de uma estatística descritiva básica composta por distribuição de frequência relativa e absoluta através do pacote estatístico SPSS for Windows. Os dados identificados foram codificados a fim de melhor organizar as informações.

Para análise das variáveis qualitativas foi realizada através da análise de conteúdo que, de acordo com Minayo (2001), constitui-se na análise de informações sobre o comportamento humano, possibilitando uma aplicação bastante variada e tem duas funções: verificação de hipóteses e/ou questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos coletados. Para Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Neste estudo, foram abordadas as seguintes etapas apresentadas por Bardin (2006): A pré-análise que se refere à organização do material a fim de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais; a exploração do material que consiste na exploração, definição de regras de contagem, identificação das unidades de registro e definição de categorias; e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que é destinado ao tratamento dos resultados, ocorre nesta fase à condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais, é o momento da intuição e da análise reflexiva e crítica.

Todas as categorias de análise desse estudo foram definidas *a posteriori*, ou seja, emergiram totalmente do contexto das respostas dos sujeitos da pesquisa, o que inicialmente, exige do pesquisador um intenso ir e vir ao material analisado e teorias embasadoras, além de não perder de vista o atendimento aos objetivos da pesquisa (CAMPOS, 2004). Meireles e Cendón (2010) explicitam que um conjunto de categorias cuidadosamente selecionadas pode gerar indicações produtivas para o processo de inferência, contribuindo para que as interpretações possam espelhar resultados validados pelo método.

Para auxílio nas análises dos dados qualitativos, através da análise de conteúdo, foi utilizado o software NVivo, versão 11.0, que é um programa para análise de informação qualitativa que integra as principais ferramentas para o trabalho com documentos textuais, multimétodo e dados bibliográficos. Ele facilita a organização de entrevistas e categorização dos dados e análises. A partir da fase de exploração do material que consistiu na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a definição das unidades de registro (unidade de significação corresponde ao segmento de conteúdo a considerar, visando à categorização e à contagem de frequência) (BARDIN, 2006) apresentou-se as unidades de registro, identificadas a partir das falas dos respondentes, através de mapas de palavras elaborados com base nos dados obtidos pelo NVivo, versão 11.0.

O projeto foi submetido junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais, seguindo as normas estabelecidas pela resolução 466/12 e aprovado sob o número 56548216.0.0000.5149.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, o formulário de entrevista foi enviado aos formadores e articuladores através de e-mail devido à dificuldade de acessá-los presencialmente, uma vez que os mesmos residem em diversas localidades do Brasil. Em estudo realizado por Céndon, Ribeiro e Chaves (2014) sobre a análise de reações de respondentes em pesquisas de *survey*, verificou-se um aumento da taxa de não respondentes quando utilizada esta metodologia, embora a maioria dos não respondentes tenha confirmado a intenção inicial de participar, para eles os fatores de ordem pessoal, institucional ou técnica tiveram maior ocorrência os levando a desistir. Este fato pode ser observado nessa pesquisa onde, embora a maioria dos formadores e articuladores tenham demonstrado interesse e disponibilidade para participar, 37,5% dos mesmos não efetivaram a participação. Céndon, Ribeiro e Chaves (2014) destacam a relevância de se pensar em estratégias para minimizar este quadro e refletir sobre o mundo globalizado em que vivemos, sobre o aumento da utilização de ferramentas tecnológicas e sobre os benefícios que elas podem nos fornecer; além de conscientizar sobre como a utilização dessas ferramentas em pesquisas pode promover ganhos em tempo e abrangência. Embora se reconheça a importância de entender os motivos que levam à queda na participação em estudos de natureza *survey*, o aprofundamento nessa temática não será realizado, por não se tratar de um dos objetivos desse estudo.

Dos 15 respondentes, sete eram do sexo feminino e oito do sexo masculino, sendo 12 formadores e três articuladores. Em relação à escolaridade, cinco respondentes eram doutores, nove mestres e um graduado, essa característica de formação do grupo de respondentes, no mínimo graduados, de acordo com Batista (2015) pode assegurar mais qualidade e credibilidade às informações obtidas.

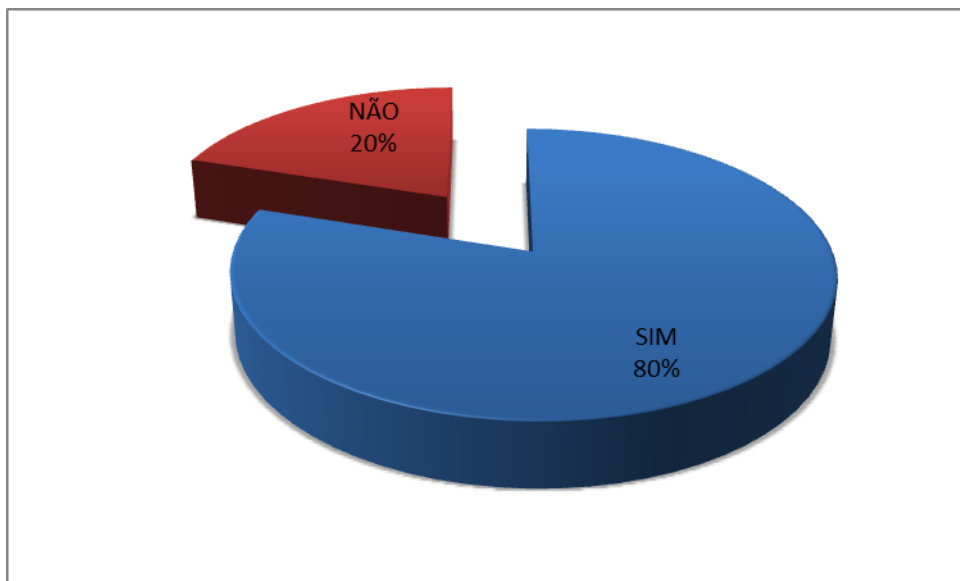
Foram entrevistados 15 indivíduos representando 62,5% da população pesquisada, estes respondentes forneceram respostas curtas às perguntas dificultando o processo de análise de conteúdo que leva em consideração as falas dos respondentes para geração das categorias e unidades de registro. Além disso, nas perguntas referentes às práticas de GC, as mesmas práticas de GC foram apontadas, mesmo não correspondendo a uma ação corretamente atribuída à pergunta em questão. Esse fato evidencia o desconhecimento e/ou a não assimilação das etapas da espiral do conhecimento por parte dos respondentes; embora os mesmos tenham compreendido o que são práticas de GC e tenham apontado corretamente as práticas de GC identificadas por eles dentro do programa, não souberam diferenciar e/ou atribuir essas práticas às partes da espiral do conhecimento e/ou perguntas específicas. Fato

corroborado por Batista (2015) que identificou, em seu estudo sobre a GC na administração pública, baixa compreensão sobre GC.

Apresentam-se a seguir os dados quantitativos, para caracterização do perfil da amostra e, posteriormente as categorias e unidades de registro identificadas pela análise de conteúdo.

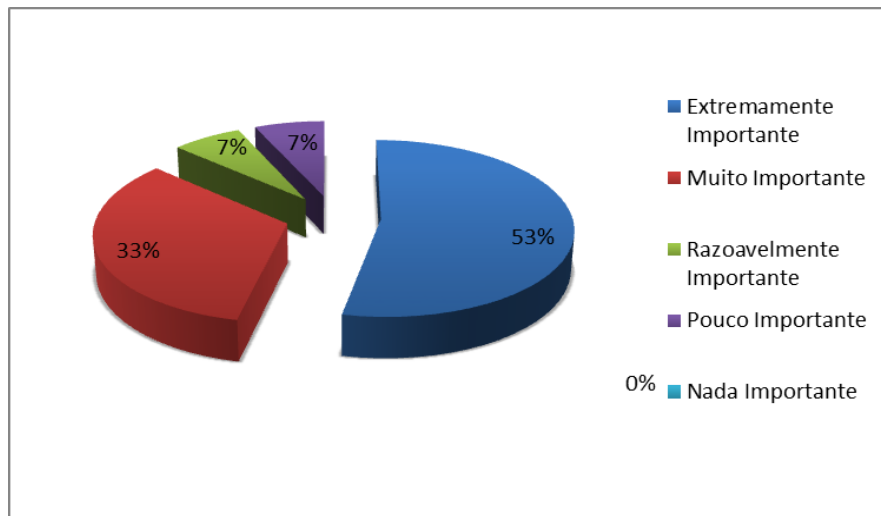
A **Figura 9** apresenta as respostas obtidas após o questionamento sobre já terem ouvido falar em Gestão do Conhecimento:

Figura 9: Já ouviram falar em Gestão do Conhecimento?



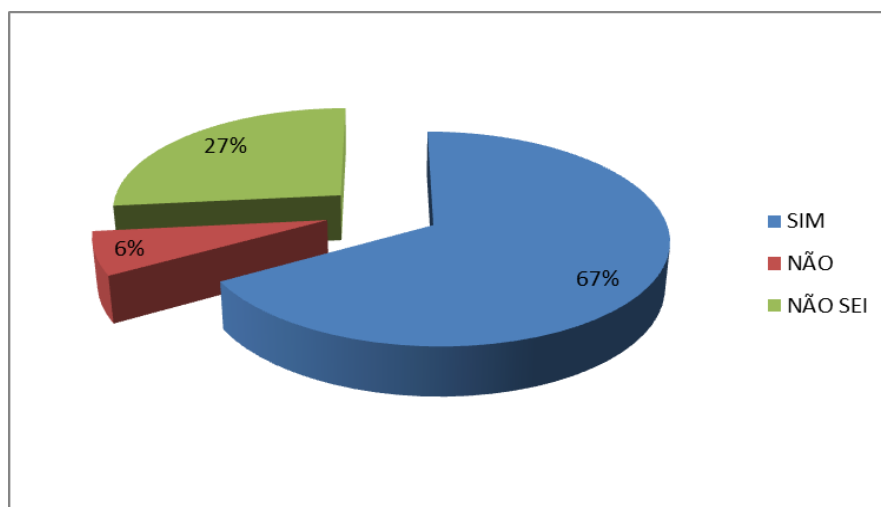
Conforme observado, 80% dos respondentes alegaram já terem ouvido falar em GC, o que corrobora com o estudo realizado por Batista (2015) onde ao questionar funcionários de organizações públicas sobre sua familiaridade com o tema GC, 79,67% responderam de forma positiva. Porém, mesmo já tendo ouvido falar a respeito da GC, alguns de seus componentes e práticas (como as fases da espiral do conhecimento) ainda não estão claros para os entrevistados, fato que será apresentando posteriormente; alertando para a importância de momentos específicos para promoção da GC.

Após apresentar o conceito de Gestão do Conhecimento, os indivíduos foram questionados a respeito do grau de importância que atribuíam à utilização da GC no PELC/VS; na **Figura 10** observa-se resultado obtido:

Figura 10: Grau de importância da Gestão do Conhecimento

86% dos respondentes consideraram a GC extremamente importante ou muito importante, esse dado está de acordo com o estudo de Batista (2015) que encontrou um aumento no índice de organizações que consideram necessário ter alguma forma de GC. Porém, apesar da boa percepção a respeito da importância da GC nas organizações, o tema ainda é um conceito abstrato e discutido, na maioria das vezes, por pequenos grupos e de maneira informal (BATISTA, 2015).

Sobre o PELC/VS contar ou não com um sistema de Gestão do Conhecimento (**FIGURA 11**) que integre as ações e os diversos "departamentos" existentes no programa, as respostas obtidas foram:

Figura 11: Existência de um sistema de Gestão do Conhecimento no PELC/VS

Sobre o PELC/VS contar com um sistema de GC que integre todas as ações e departamentos existentes no programa, a maioria (67%) respondeu que sim. É interessante observar que 33% dos entrevistados alegaram não saber ou que o PELC/VS não conta com esse sistema. Dado esse, que pode estar relacionado ao encontrado por Batista (2015) onde encontrou um alto grau de abstração ao analisar a GC em órgãos públicos, sendo discutida de maneira não formalizada. Todavia, mesmo não havendo um alto grau de formalização, cresceu o índice de instituições onde existe uma área ou um grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC (BATISTA, 2015).

Após aplicação da técnica de análise de conteúdo obteve-se (**QUADRO 6**) as seguintes categorias de análise e suas respectivas unidades de registro (definidas *a posteriori*):

Quadro 6: Categorias de análise e Unidades de registro

Categorias de análise	Unidades de Registro
Categoria 1: “Sistema de GC no PELC/VS”	“Sistema Mimboé” “Rede CEDES”.
Categoria 2: “Práticas de Gestão do Conhecimento no PELC”	“Formação Modular” “Observação da comunidade local” “Registro de lições aprendidas” “Reuniões” “Diálogo Informal” “Produções Científicas” “EAD”
Categoria 3: “Limites para aplicação da GC”	“Formação dos Agentes” “Continuidade da Equipe” “Tempo” “Falta de Sistematização”
Categoria 4: “Possibilidades Promovidas pela GC”	“Sistematização” “Continuidade e Complementaridade” “Acesso às Lições Aprendidas”.

Fonte: Dados da pesquisa

A partir desse momento, apresenta-se a discussão de cada uma dessas categorias e suas respectivas unidades de registro.

5.1 Sistema de Gestão do Conhecimento no PELC/VS

Os entrevistados foram questionados sobre a existência ou não de um sistema de GC no PELC/VS que integrasse os departamentos e ações desenvolvidas no programa. As

unidades de registro definidas nesta pergunta, conforme **Figura 12**, foram: “Sistema MIMBOÉ” e “Rede CEDES”, que serão discutidas a seguir.

Figura 12: Identificação de sistema de Gestão do Conhecimento no PELC/VS



Fonte: Unidades de registro criadas a partir do software NVivo

5.1.1 Sistema Mimboé

O Sistema Mimboé é uma iniciativa do Ministério do Esporte para avaliar com informações e respaldo técnico a qualidade do PELC/VS. A palavra Mimboé vem do tupi guarani e significa “o ensinado”. Através dele acontece o monitoramento e avaliação periódica das ações executadas e resultados obtidos nos programas. O processo ocorre por meio de coleta, alimentação, armazenamento e processamento de informações online. Para tal são definidos indicadores de avaliação, levando em consideração a experiência de gestores, formadores e interlocutores (BRASIL, 2015b).

Observando o desenho e propósito do Sistema Mimboé²², podemos dizer que este é uma iniciativa importante no processo de construção de GC no PELC/VS, o que pode ser ainda mais qualificado com a construção de espaços de compartilhamento e ou incentivo à criação dos mesmos nos núcleos, tendo em vista que o conhecimento é resultado de um processo combinatório entre o saber acumulado e a informação adquirida (BARROSO e GOMES, 1999).

O ex-secretário nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social Vicente Neto, ao se referir ao conhecimento dos consultores regionais e a utilização do Mimboé, afirma:

²² http://www.esporte.gov.br/arquivos/Tutorial_MIMBOE_2016.pdf

"Esses profissionais nos trarão dados relevantes para refletir sobre a atual dinâmica desenvolvida pelos programas e, caso haja necessidade, nos darão subsídios para adotar ajustes" (BRASIL, 2015b). Pensar nessa junção de visões, do que ocorre nas ações de ponta do programa e nas ações da administração para então adotar ações de ajuste é substanciada por Takeuchi e Nonaka (2008) ao estabelecer que o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim com a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Ainda mais apropriado seria este espaço se contasse, também, com a participação direta dos agentes e coordenadores de núcleos, isso criaria uma interação direta entre a organização e o ambiente externo, gerando uma atitude aberta dirigida aos sinais ambientais, explorando a ambiguidade, a redundância ou ruído desses sinais para melhorar seu próprio sistema de conhecimento (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Pensando em um sistema amplo que integre os departamentos e as ações desenvolvidas no programa, Coelho (2004) traz a reflexão: embora GC implique transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias para incentivar trocas espontâneas e não estruturadas de conhecimento. Ainda segundo o autor e refletindo sobre um sistema amplo de GC, a GC eficaz só poderá ocorrer com considerável mudança organizacional, apenas a presença de sistemas e tecnologias não será capaz de gerar uma organização de aprendizado contínuo. Desse modo, é notório refletir sobre maneiras de se ampliar e integrar as iniciativas do Sistema Mimboé com ações mais voltadas para os atores envolvidos nas ações de ponta do programa, uma vez que uma efetiva GC só é possível a partir de uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas na gestão de recursos humanos (COELHO, 2004).

5.1.2 Rede CEDES

O governo brasileiro, por meio do Ministério do Esporte, vem realizando iniciativas no sentido de promover o estreitamento das relações entre o poder público e as Universidades. Entre essas iniciativas, podemos destacar a criação da Rede CEDES: Centros de Desenvolvimento de Esporte Recreativo e de Lazer (TAVARES e SCHWARTZ, 2014). A Rede CEDES é uma ação de PP implementada por convênios entre o ME e universidades distribuídas pelas cinco regiões do Brasil, estrutura que desde 2003 dedica-se à produção de pesquisas no campo do esporte e do lazer brasileiro (FERRARI e PIRES, 2013).

O Ministério do Esporte apresenta a Rede CEDES e seus objetivos:

Criada em 2003 pelo Ministério do Esporte, por meio da SNELIS e em parceria com IES²³, a Rede CEDES é um programa que atende aos princípios e diretrizes da Política Nacional de Esporte (PNE), tendo como referência a promoção e o incentivo do desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológica no que diz respeito às ações de democratização das políticas públicas de esporte e lazer. Com o objetivo de unificar iniciativas fragmentadas e dispersas já existentes no sistema de gestão das políticas públicas de esporte e lazer, a Rede CEDES criou os Centros de Desenvolvimento de Pesquisas de Políticas de Esporte e Lazer, projeto que vem mobilizando e reunindo grupos de pesquisas em um trabalho coletivo para qualificar essas ações em território federal, estadual e municipal por meio de instituições públicas de ensino superior e outras instituições científicas parceiras. A Rede CEDES estende sua atuação nos 26 estados e no distrito Federal, reunindo um total de 72 instituições de ensino superior, sendo: 14 da Região Norte, 26 do Nordeste, 09 do Sudeste, 13 da Região Sul e 10 da Região Centro Oeste. Com isso, ao todo, a Rede CEDES integra hoje 99 Grupos de Estudos e 243 Pesquisadores brasileiros que se dedicam às Políticas Públicas de Esporte e Lazer. A iniciativa também tem a participação do Departamento de Desenvolvimento e Acompanhamento de Políticas e Programas Intersectoriais (DEDAP) e a Coordenação Geral de Lazer e Inclusão Social (CGLIS), com o apoio da Coordenação Geral de Acompanhamento da Execução (CGAE) do Departamento de Gestão de Programas de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (DGEP), todos do Ministério do Esporte (BRASIL, 2016f).

Como exposto por Tavares e Schwartz (2014), a Rede CEDES foi criada com o objetivo de financiar pesquisas relacionadas com o campo do esporte recreativo e do lazer, visando fomentar a elaboração de PPs a partir da aproximação dos subcampos políticos e acadêmico e possibilitou aos atores sociais expressar suas opiniões sobre esporte e lazer por meio de produções científicas. Ferrari e Pires (2013) afirmam que as produções decorrentes da Rede CEDES geram demandas administrativas, sociais e políticas que se situam no âmbito da gestão da informação e do conhecimento científico. Com base na apresentação e descrição do objetivo da Rede CEDES, expostos anteriormente, nota-se seu foco está na produção de publicações científicas, ação esta que é importante para fundamentar a elaboração de PPS, porém a Rede CEDES não contempla o registro e armazenamento das experiências individuais dos atores envolvidos nas ações de ponta do projeto.

Em sua criação, a Rede CEDES propôs como finalidade:

I - Fomentar a produção e difusão de conhecimentos científicos, tecnológicos e de inovação relacionados à área do Esporte em todas as suas dimensões; II - Incentivar a constituição e desenvolvimento de grupos de pesquisa; III - Estimular o desenvolvimento, aplicação e transferência de metodologias e tecnologias inovadoras voltadas ao esporte como instrumento de desenvolvimento social; IV - Apoiar projetos de pesquisa voltados ao acompanhamento e à avaliação das políticas públicas de Esporte; V - Estudar o impacto da realização dos megaeventos esportivos na perspectiva da compreensão do legado social, educacional e econômico; VI - Contribuir para o avanço científico, tecnológico e de inovação do Esporte nacional (BRASIL, 2014b).

²³ Instituições de Ensino Superior

Analisando a finalidade da Rede CEDES verifica-se que o foco está no conhecimento formal e explícito, aquele que, de acordo com Botelho, Monteiro e Valls (2007); pode ser facilmente comunicado e difundido, pois foi codificado de acordo com objetivos e regras. Já o conhecimento tácito dos agentes e coordenadores de núcleos, bem como as ações isoladas dos formadores no processo de implantação, geralmente, não é contemplado nesse processo.

Para Barroso e Gomes (1999) são as pessoas e os processos que vão determinar o sucesso, mais que o conteúdo da estratégia; dada aí a dimensão de se inserir os conhecimentos desses agentes no processo. Costa e Barbosa (2013) salientam que a GC envolve aspectos mais abrangentes e complexos do que a gestão da informação.

Tavares et al. (2012) afirmam que a GC é importante no setor público para buscar a continuidade das ações políticas em meio à descontinuidade da política em si; porém, ao analisar a Rede CEDES, ainda não foi possível visualizar organização eficiente de todo conhecimento produzido, o que evidencia a necessidade de repensar a GC dentro do setor público. Barbosa (2008) reforça que a informação é um fenômeno de maior visibilidade, visto que é mais facilmente coletada, produzida, organizada, manipulada e distribuída. Não se pertende aqui ignorar a importância da GI, mas sim enfatizar a necessidade de agregar a ênfase no conhecimento neste processo. Como exposto por Coelho (2004) para que a criação do conhecimento perdure, as condições capacitadoras devem ser estimuladas, aprimoradas e atualizadas constantemente. Sendo assim, é preciso estar atento para que a GC não seja reduzida apenas a gerenciamento de informação, sendo importante ressaltar que o gerenciamento de informações é essencial para qualificação dos projetos, mas não contempla o processo de GC em sua totalidade.

É importante ressaltar que a Rede CEDES, embora citada como uma prática do PELC/VS relativa à Gestão do Conhecimento, não tem relação direta com o Programa. Uma possível explicação para que os formadores e articuladores tenham citado a mesma com uma ação direta do PELC/VS é o fato de estarem inseridos nos ambientes das Universidades e utilizarem a mesma para publicação e divulgação de seus conhecimentos científicos.

Alvarenga Neto (2002) destacam que muitas organizações que afirmam ter programas de GC praticam a gestão estratégica da informação, o que vai ao encontro do resultado visualizado nesse estudo, no apontamento do Sistema Mimboé e Rede CEDES como estratégia de sistema amplo de GC integrando as ações e departamentos do PELC/VS. Para Coelho (2007) existe, ainda, uma dificuldade no entendimento do que é gerenciar o conhecimento e o “poder do intelecto” que são menos tangíveis que as informações, as organizações devem não somente disponibilizar ambientes e ferramentas tecnológicas, mas,

promover mudanças em sua cultura e valores e reavaliação integrada. De acordo com Carvalho (2012) o conhecimento explícito habitualmente é mais valorizado nas organizações, fato que pode estar relacionado à objetividade do mesmo, por ser racional e de fácil mensuração, porém é preciso cuidado, pois este representa apenas uma parte do conhecimento. Nesse sentido, podemos dizer que o Sistema Mimboé e a Rede CEDES são substanciais no processo de sobrevivência na sociedade do conhecimento, pois servem de apoio para o registro de ações, processos e estudos, portanto não contemplam as conexões inesperadas, o surgimento de links nos relacionamentos, que impulsionam novas possibilidades de ação e reação dentro de uma organização (MENEZES, JOHANN, VALENTIM e SCOTT, 2017).

5.2 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 programa. As práticas de GC, que geraram as unidades de registro, foram apontadas em todas as fases da espiral do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), mesmo não correspondendo a uma ação corretamente atribuída à fase em questão, conforme já apresentado anteriormente. Dessa forma, as unidades de registro correspondentes às práticas de GC apontadas pelo grupo, independente do momento em que foram citadas são apresentadas na **Figura 13** e discutidas a seguir.

Figura 13: Práticas de Gestão de Conhecimento identificadas no PELC/VS



Fonte: Unidades de registro criadas a partir do software NVivo

5.2.1 Formação Modular

As formações contemplam atividades diversificadas que permitem ao participante relacionar a teoria e a prática (PINTOS e BONALUME, 2016). Alguns temas são propostos para os Módulos Introdutórios:

- 1) apresentação do PELC: princípios diretrizes, características, atividades; 2) concepções e significados de esporte, lazer, cultura, políticas públicas, animação cultural; 3) diversidade de conteúdos culturais vivenciados no lazer; 4) conhecimento sobre as fases da vida e as pessoas com deficiência e com necessidades especiais; 5) espaços para o lazer: campo e cidade; 6) planejamento participativo de ações de esporte e lazer; 7) subsídios para a construção de metodologias e instrumentos de avaliação (RODRIGUES e PINTO, 2016, p. 70).

Os módulos de formação em serviço são elaborados de acordo com as demandas do convênio e desenvolvidos com auxílio de equipes gestoras e colaboradoras. Os conteúdos propostos para Módulos de Avaliação são:

- 1) Avaliação: conceitos, significados, acompanhamento, monitoramento, fiscalização; 2) conceitos de qualidade social e política social; 3) avaliação do programa: limites e avanços de acordo com os princípios, diretrizes, características; 4) avaliação dos conteúdos do programa; 5) avaliação do atendimento das diferentes fases da vida e de pessoas com deficiência e com necessidades especiais; 6) avaliação da utilização dos espaços, tendo em vista sua ressignificação; 7) avaliação da política pública: planejamento participativo, gestão, mobilização da comunidade; 8) elaboração do relatório final do convênio (RODRIGUES e PINTO, 2016, p. 70).

Como visto no **Quadro 6**, apresentado anteriormente, e nas falas descritas acima; as formações modulares são práticas compatíveis com a GC que contemplam em seu planejamento ações mais voltadas para os conhecimentos explícitos, uma vez que partem de uma estrutura e programação já estabelecidas previamente. Porém, são espaços que possibilitam, também, o compartilhamento de conhecimentos tácitos que levam em consideração a comunidade local, lições aprendidas, reuniões, diálogo formal e informal, produções científicas, EAD, entre outros. Dessa forma, as categorias a seguir, contemplarão a discussão dessas ações desenvolvidas no espaço da formação.

5.2.2 Observação da comunidade Local

Para definição da categoria “observação da comunidade local” verificou-se o apontamento direto da comunidade local e levou-se em consideração falas como as seguintes:

“... experiências individuais e demandas da comunidade.”;

“... melhoria do trabalho desenvolvido nas comunidades.”;

“... a rede de conhecimento do programa só faz sentido se a comunidade dá sentido a ela.”.

A cultura tem papel indispensável no comportamento das organizações, como o PELC/VS busca valorizar a cultura local na implantação dos núcleos, é compreensível que os formadores e articuladores tenham apontado a interação com a comunidade local como algo importante a ser considerado no processo de GC no PELC/VS. Marcassa e Sousa (2007) reforçam a valorização da cultura local no processo de construção de PPs de lazer afirmando 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 em levando à transformação do sujeito de sua própria ação, modificando as circunstâncias em que vive.

Conforme descrito por Souza, Ziviani e Goulart (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, sendo primordial a compreensão das mensagens sobre o ambiente.

Um estudo realizado por Provenzano et al. (2014) aponta a importância da participação cidadã no processo de efetivação das PPs, salientando que os hábitos que circundam o protagonismo social derivam de valores como reciprocidade e espírito colaborativo, aspectos estes que também foram apontados nas entrevistas desse estudo e utilizados para construção dessa categoria de análise. Iniciativas relacionadas com a gestão da informação podem gerar mudanças axiológicas, a partir do acesso à informação, e motivar a sociedade a exigir mudanças, participando efetivamente das decisões públicas (TAVARES *et al.*, 2012).

A observação da comunidade e cultura local, bem como seus valores, deve ser incluída no processo de construção e compartilhamento do conhecimento expressivo para cada núcleo. Embora a observação da comunidade local tenha sido mencionada como prática de GC, os respondentes não descreveram com o se dá esse processo, apenas enfatizaram que no PELC/VS a comunidade local deve ser observada. 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 permitindo 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 buscando a contemplação das ações de GC de maneira mais integrada.

5.2.3 Registro de lições Aprendidas

A origem da unidade de registro “registro de lições aprendidas” se deu a partir de falas como:

“... utilização de ambientes virtuais de aprendizagem e a solicitação que os convênios publiquem nas mídias sociais suas realizações, para que haja um compartilhamento.”;

“... trocas de conhecimentos entre formadores, gestores, coordenadores, agentes e comunidade...”;

“... se dão ao redor das experiências...”; “... relação entre saberes e vivências já constituídas...”;

“... rever os conhecimentos já trazidos.”;

“... por intermédio de relatos de colegas, troca de experiências para implementar as ações.”

As falas trazem à reflexão a necessidade de manutenção dos conhecimentos e práticas da organização, essa manutenção visa 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, sendo o conhecimento tácito dos indivíduos a base para criação do conhecimento organizacional tornando a construção e registro das lições aprendidas parte essencial na construção do conhecimento (HALLAK, RODRIGUES e LIMEIRA, 2013). Jesus (2007) reforça a necessidade de se gerir de forma adequada o capital humano, de modo que não se comprometa variáveis intervenientes como conhecimento tácito e explícito, combustíveis para o ciclo de conhecimento organizacional.

Souza, Ziviani e Goulart (2014) discorrem sobre a valia dos significados e crenças compartilhados serem utilizados na construção e utilização do conhecimento organizacional, no estudo realizado por esses autores, 70% dos entrevistados afirmaram que experiências anteriores contribuem para a resolução de problemas encontrados durante suas ações e afirmaram que utilizam a troca de experiências nos projetos em que estão envolvidos. Fato

esse que é reforçado por Souza (2006) ao afirmar que as pessoas são agentes mais importantes, pois todos os ativos e estruturas (tangíveis ou intangíveis) são resultados das ações humanas.

Na perspectiva das lições aprendidas, o conhecimento de alguns deve ser compartilhado para estar acessível a todas as pessoas, o conhecimento compartilhado cresce; ou seja, quando alguém nos transfere um conhecimento, nós ganhamos, mas a pessoa continua com o conhecimento (BARROSO e GOMES, 1999). As lições aprendidas foram referidas nesse estudo através da importância da experiência, conhecimento individual, aprendizado, práticas anteriores, entre outras. Todavia, nenhum dos respondentes entrou em detalhes sobre como se dá o processo de captação e registro dessas lições e alguns afirmaram que essas ações são realizadas de forma isolada. Angelis (2014) sustenta esse achado afirmando que nas organizações públicas o aspecto tácito tem sido menos privilegiado quando comparado ao conhecimento explícito. O aspecto tácito é o ponto de partida para as “lições aprendidas”, talvez pelo fato do explícito já estar sistematizado as organizações o privilegiam; mas fato é que o processo se inicia no conhecimento tácito e, por isso, não deve ser desprezado e sim sistematizado.

Em estudo apontado por Souza, Ziviani e Goulart (2014), percebeu-se que era possível agregar valor utilizando 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 melhorando seus serviços. Em estudo realizado por Menezes, Johann, Valentim e Scott (2017) comprovou-se que cabe à GC oferecer ferramentas adequadas e métodos que auxiliem no compartilhamento e disseminação de ideias e experiências, portanto, um projeto de GC necessita do engajamento de todos os colaboradores da organização. Sendo assim, ressalta-se a pertinência da criação de um projeto de GC e de se reforçar uma cultura de captação dessas lições aprendidas para posterior disponibilização das mesmas para toda equipe.

5.2.4 Reuniões

A unidade de registro “reuniões” foi criada a partir do apontamento direto da palavra reunião e/ou reuniões por parte dos entrevistados.

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).

Neste estudo, as reuniões citadas foram as realizadas pelos formadores e articuladores, não contando com participação dos agentes e coordenadores que estão à frente das ações de ponta do programa, fato esse, que não diminui a importância das mesmas, mas perde-se parte do conhecimento que poderia ser explicitado por estes atores. As reuniões presenciais são importantes na perspectiva das interações, pois diminuem a distância física e permitem que as pessoas realizem trocas de experiências e decisões coletivas baseadas nos contextos apresentados por todos os presentes (POPADIUK e SANTOS, 2010). Seria ainda mais relevante se os agentes de ponta pudessem ser incluídos nessa perspectiva, fortalecendo o processo de socialização. Em estudo realizado por Grando e Dall'agnol (2010), o grupo pesquisado indicou realizar saltos qualitativos relevantes no processo de aprendizagem através da constituição grupal, em que o grupo elabora um planejamento para o futuro, levando em consideração todos os envolvidos, conseguindo acionar recursos para o enfrentamento de novos e diferentes problemas que se apresentam.

Drucker (2015, p.11-13) aponta alguns caminhos para tornar uma reunião eficaz:

O elemento essencial para uma reunião eficaz é decidir previamente o seu tipo. Tipos diferentes de reunião exigem preparativos diferentes, e os resultados não são iguais (...)

Tornar uma reunião produtiva demanda muita auto disciplina. Os gestores precisam determinar o tipo apropriado de reunião e obedecer a essa escolha. Além disso, é necessário terminar a reunião assim que for alcançado o objetivo especificado.

O grão-mestre do acompanhamento Alfred Sloan, o mais eficaz gestor que conheci, comandou a General Motors desde a década de 1920 até a de 1950 e passava a maioria dos seus seis dias de trabalho semanais em meio a reuniões (...) Ao iniciar cada reunião formal, Sloan informava o propósito da mesma. Em seguida, ele escutava o que as outras pessoas diziam, ele nunca fazia anotações e raramente falava, exceto para esclarecer algum ponto obscuro. Ao final, ele fazia um resumo, agradecia aos participantes e saía. Ao chegar à sua sala, ele escrevia imediatamente um memorando, ele fazia um arrazoado da discussão e das conclusões e atribuía a tarefa decidida durante a reunião (...) Além disso, ele estabelecia um prazo e o responsável pela tarefa. Ele enviava uma cópia para todos os participantes da reunião.

As reuniões podem ser espaços adequados às trocas, porém, os objetivos devem ser estabelecidos e comunicados de forma clara e, na intenção de torná-la uma estratégia de GC, a mesma deve ser planejada e conduzida através de ações compatíveis com o propósito.

5.2.5 Diálogo Informal

O “diálogo informal” tornou-se unidade de registro a partir de indicação da palavra expressão diálogo informal e de falas como:

“.. diálogo com os participantes e comunidade local.”;

“... são construídas a partir de espaços de diálogo...”;

“... onde ocorre diálogos, debates e reflexões.”;

“... explicações dialogadas...”;

“No processo de diálogo podemos rever os conhecimentos já trazidos pelos sujeitos.”.

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, sendo indispensável uma “ponte” entre diálogo, reflexão e o olhar para outro para construir meios através dos quais as relações possam se fortalecer e se reproduzir (FISCHER et al., 2017). Neste trabalho, o diálogo foi amplamente citado como alternativa para socialização e externalização do conhecimento tácito; porém, sem alguma sistematização, os conhecimentos gerados e compartilhados nestes momentos não chegam às reuniões, outros momentos e/ou pessoas que possam torná-lo utilizável e acessível, ou seja, diminui-se a probabilidade de se tornarem explícitos. Popadiuk e Santos (2010) encontraram resultados semelhantes em seu estudo sobre os conhecimentos tácitos, explícitos e culturais no planejamento de demanda; onde o conhecimento tácito foi citado em todos os multicasos estudados, sob a forma de interação coletiva, relações sociais (cafés e prédios de conhecimento²⁴), comunidades de prática e “*ba*”.

Souza (2006) corrobora com a importância do diálogo no processo de construção do conhecimento dizendo 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, Ziviani e Goulart (2014) as correntes de experiência aparecem como forma essencial para criação de significado através do diálogo, afirmam que através

²⁴ Trata-se de um espaço reservado com algumas mesas, onde os colaboradores fazem reuniões informais.

dele os colaboradores da organização negociam entre si o que cada um pensa e reconstruem seus pontos de vista.

A má gestão do capital humano foi apontada com um fator crítico no estudo de Jesus (2007) prejudicando o ciclo de gestão do conhecimento organizacional. Em estudo realizado por Souza (2006), os indivíduos são apontados como essenciais no processo de GC, pois contribuem para o trabalho dos outros indivíduos que fazem parte do seu círculo, ou seja, a GC se apoia nas pessoas e são elas que fazem as organizações; através delas e de um processo de GC eficiente surgem inúmeras oportunidades, a partir da promoção e compartilhamento dos conhecimentos existentes. Daí a importância de se valorizar e estimular esses momentos de diálogo informal, criando também, maneiras de se difundir os conhecimentos e valores adquiridos nesses espaços de interação.

5.2.6 Produções Científicas

A construção dessa unidade de registro se deu pela indicação direta de produção(ões) científica(s) como prática do PELC/VS, além de falas como:

“... trabalhos apresentados e publicados em eventos e periódicos.”;

“... publicações e eventos científicos.”;

“... através de publicações.”;

“produção de conhecimento nos trabalhos acadêmicos”;

“Publicações de livros, revista do PELC.”;

“Conhecimento científico produzido...”;

“A partir de produção de livros, do repositório de produções acadêmicas.”.

As produções científicas podem auxiliar na construção e gestão de PPs (FERRARI e PIRES, 2013). Como exposto por Tavares e Schwartz (2014), a Rede CEDES é uma importante ação realizada nesse sentido, uma vez que possibilita aos atores sociais expressarem suas opiniões, através de produções científicas, a fim de subsidiar novas propostas de elaboração de políticas.

Provenzano *et al.* (2014) sinalizam a relevância de espaços para pesquisas acadêmicas no campo das PPs devido à necessidade de socializar práticas realizadas na gestão, reforçam que o diálogo entre o governo e as universidades podem ser uma possibilidade para maior democratização do conhecimento e um avanço na conscientização da população, a partir do acesso à informação e ao conhecimento. O estímulo à difusão do conhecimento científico

direcionado à gestão de PPs de esporte e lazer ganha significado tanto na perspectiva de encorajamento para elaboração e implementação com dados sobre a situação atual no país, como na produção de novos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da ciência e tecnologia do esporte, além de contribuir com a formação continuada dos colaboradores responsáveis por fazer chegar à população o resultado das produções científicas na forma de serviços públicos de qualidade (BOTELHO, MONTEIRO e VALLS, 2007).

No estudo de Ferrari e Pires (2013), os autores encontraram que, embora as produções científicas sejam de extrema importância para qualificação das PPs, existe uma subutilização por parte dos pesquisadores, ou seja, elas existem mas não costumam ser utilizadas para qualificação das ações nas PPs. Neste estudo, realizado na Rede CEDES, verificou-se que menos de 20% da capacidade da ferramenta é utilizado pelos gestores. Esse fato é respaldado por Tavares *et al.* (2012) indicando 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 dizendo que não adianta ter um corpo de conhecimentos sendo produzidos se não forem utilizados 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 disponibilização e estímulo à utilização dos mesmos.

Pensando em uma perspectiva de GC ampla, a construção do conhecimento científico é uma ação relevante no processo, mas é importante contemplar nesse processo ações de estímulo a sua utilização e facilitação de acesso às mesmas. Essas ações devem ser pensadas e desenvolvidas a partir da identificação da comunidade alvo e suas respectivas especificidades.

5.2.7 EAD

Para construção da unidade de registro “EAD” utilizou-se a citação direta da expressão EAD referente ao processo de ensino à distância que ocorre no PELC/VS.

A plataforma de Ensino a Distância (EAD) do PELC/VS surgiu em 2014 com o intuito de aprimorar o desenvolvimento das atividades diárias dos agentes sociais e gestores dos programas PELC/VS e, do público em geral interessado pelas temáticas de esporte e lazer (CAPI, 2016). Os cursos são oferecidos através da plataforma virtual do CAED-UFMG (Centro de Apoio à Educação a Distância), possuem 30 ou 15 horas com temas interdisciplinares relacionados ao esporte e lazer.

Diversas iniciativas são desenvolvidas no intuito de superar o desafio de se compartilhar conhecimento, uma das iniciativas bem aceitas na atualidade são as comunidades virtuais e *e-learning*²⁵ que visam possibilitar a troca de informações e geração de conhecimentos e desenvolvimento (SOUZA, 2006). Essas ações possibilitam capacitar à equipe de colaboradores em temáticas importantes para atuação profissional e possuem espaços, como fóruns de discussões, que permitem a interação entre os participantes, promovendo a troca de conhecimentos e experiências.

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 desta sociedade em constantes transformações (REZENDE e DIAS, 2010). Nessa perspectiva, as ações de ensino EAD são mecanismos potencializadores para GC, capazes de atravessar barreiras de tempo e espaço, contribuindo para o alcance de diversas pessoas e comunidades, fortalecendo 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.

5.2.8 Potencialidades e limites das práticas de GC apontadas

A fim de sintetizar ou sistematizar as práticas de GC apontadas pelos formadores e articuladores como as utilizadas no PELC/VS, segue abaixo um quadro analítico, desenvolvido pela autora desse estudo, a respeito das potencialidades e limitações dessas práticas, o **Quadro 7** apresenta essa análise. É importante ressaltar, ainda, que de acordo com as características de cada projeto, outras práticas de GC podem ser identificadas.

²⁵ e-learning do inglês electronic learning, "aprendizagem eletrônica" ou ensino eletrônico corresponde a um modelo de ensino não presencial apoiado em tecnologia.

Quadro 7: Potencialidades e limitações das práticas de Gestão do Conhecimento

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

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da observação das limitações e potencialidades de cada prática é possível analisar e desenvolver ações que minimizem as limitações e desenvolva ainda mais as potencialidades de cada uma. É importante ressaltar, ainda, que de acordo com as

“... passa muita das vezes pela própria formação e experiências prévias dos agentes...”.

A formação dos agentes como um limite para a GC se deve ao fato de parte deles não possuem formação na área de esporte e lazer, são estudantes e/ou possuem conhecimentos práticos em alguma atividade esportiva ou de lazer e desenvolvem suas oficinas com base nesses conhecimentos que são ricos, porém podem ser qualificados pelos processos de formação e qualificação. Souza (2006) corrobora com esta perspectiva afirmando que o desenvolvimento de competências é necessário para possibilitar a promoção das qualificações mais diversificadas favorecem processos de conversão mais dinâmicos e aprendizados mais coletivistas. Porém, Lazarotti Filho (2007) considera que essa heterogeneidade de formação na equipe do PELC pode tornar-se uma qualidade, pois garante a troca de experiências e autoaprendizado que são fundamentais para projetos sociais.

A GC é um modelo de gerenciamento de organizações focado na aprendizagem contínua e, apesar das organizações públicas serem notadamente intensivas em conhecimento, de maneira geral, não possuem uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e, com raras exceções, também não incentivam a educação continuada de seus servidores (COELHO, 2004). Essa não é a realidade do PELC, uma vez que investe em diversas ações de formação, como já exposto neste estudo, uma questão a se refletir seria: porque, embora existam ações de estímulo à formação contínua, parte dos agentes e coordenadores não se engaja de maneira satisfatória nessas ações? Mesmo reconhecendo a importância de se responder essa pergunta, não foi possível fazê-lo neste estudo, uma vez que não foi contemplado nos objetivos do mesmo. Espera-se que trabalhos projetos possam ser desenhados trazendo essa questão como foco de estudo.

Davenport e Prusak (1998), ao ponderarem a respeito da formação, apresentam um desafio ainda maior, declaram que alguns profissionais, mesmo possuindo uma formação, não conseguem utilizar de forma eficiente seus conhecimentos tácitos; reforçando que é preciso instrumentalizar o indivíduo para saber como acessar e utilizar as potencialidades que seu conhecimento pode promover. Fatos que nos levam a refletir sobre a importância da criação de espaços propícios ao compartilhamento e ações de conscientização e capacitação para tais ações, a fim de diminuir esse *gap* entre o que se sabe e o que se consegue aplicar.

Almeida e Dutra (2013) atestam que o esforço em capacitação não deve ser subestimado, pois é um fator determinante no processo de construção do conhecimento. Dessa forma, a conscientização sobre a importância das ações de capacitação realizadas pelo programa deve ser priorizada; uma vez que já existem diferentes ações de formação e

capacitação em diferentes formatos (presencial e EAD). A criação de condições que permitam desenvolver o potencial humano deve ser privilegiada de forma a desenvolver o capital intelectual, as competências individuais e desenvolver valores que incentivem mudanças de atitudes para desenvolvimento das pessoas com maior grau de responsabilização (CHOO, 2003).

5.3.2 Descontinuidade da Equipe

A “descontinuidade da equipe” tornou-se unidade de registro a partir do apontamento direto da descontinuidade e através das falas:

“... pela não continuidade das pessoas no programa.”;

“... mudanças recorrentes dos gestores.”.

Um dos fatores críticos apresentados no processo de GC foi a descontinuidade da equipe, o que é respaldado por Jesus (2007), ao dizer que a construção de uma perenidade do capital humano é fator determinante para criação, utilização e disseminação do conhecimento; o que se apresenta como um problema nas organizações públicas permeadas pela descontinuidade governamental prejudicando a continuidade e especialização do capital humano. Marcassa e Sousa (2007) substanciam essa afirmação dizendo que as mudanças de gestão implicam em rotatividade da equipe, impondo limites ao trabalho de longo prazo, dificultando o amadurecimento do processo por meio de uma ação constante de avaliação e requalificação. Ainda segundo Jesus (2007) a rotatividade do capital humano possui relação inversa com os processos de GC o que foge dos padrões da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008).

Barroso e Gomes (1999) também expõem sobre os problemas relativos à transitoriedade das pessoas, os autores sustentam que essa descontinuidade causa uma erosão na base do conhecimento das organizações e reforçam a necessidade de realizar a GC de forma contínua para suprir as necessidades de conhecimento, enfrentar flutuações e manter sua equipe proficiente. E não apenas isso, as organizações devem, ao máximo, buscar a valorização de seus profissionais, visto que estes são indispensáveis e determinantes para o sucesso da mesma, “no setor público, é desafiante a procura por ações motivacionais que não envolvam cargos e salários e, sim, um ambiente de aproveitamento de ideias e talentos de acordo com as possibilidades reais” (ALMEIDA e DUTRA, 2013 p.111).

O talento humano deve ser valorizado dentro das organizações. Hallak, Rodriguez e Limeira (2013) enfatizam que a diferença de experiência profissional entre novos e antigos colaboradores demandam ações estruturadas e políticas claras de retenção e transferência do conhecimento. Sendo assim, o desenvolvimento de procedimentos para valorização e retenção dos indivíduos na organização, além de ações de estímulo ao compartilhamento, registro, divulgação e acessibilidade dos conhecimentos devem ser enfatizadas.

5.3.3 Tempo

O tempo foi apontado, de forma direta, como um obstáculo para realização da GC tornando-se uma unidade de registro a partir da análise de conteúdo. De acordo com os formadores e articuladores as ações desenvolvidas no programa contam com um tempo restrito para realização, não sendo possível direcionar parte deste tempo para ações específicas de GC. Para Barroso e Gomes (1999) o tempo é um fator preocupante em um cenário de frequentes mudanças que implicam em obsolescência mais rápida do conhecimento, gerando necessidade de curvas mais rápidas de aprendizado.

Balceiro e Antônio (2013) esclarecem que quanto mais relacionadas ao *core business*²⁶ forem as atividades desempenhadas no projeto, mais difícil será incluir na agenda a GC, pois, mesmo reconhecendo a importância da mesma, os profissionais acabam sendo demandados para outras tarefas. Andrade (2014) corrobora dizendo que, principalmente em organizações públicas, a visão do indivíduo fica mais amarrada ao cargo e à função que ele exerce do que às suas competências e potencial, prejudicando o processo de GC, pois em uma sociedade onde o aprendizado contínuo, a lateralidade e a flexibilidade são importantes características de quem trabalha com conhecimento, o vínculo estreito com o cargo não é algo desejável.

Estudos realizados sobre a GC em organizações públicas (ANDRADE, 2014; BATISTA, 2015) apontaram a falta de tempo, ou seja, a dificuldade de encaixar a GC na rotina diária como um entrave para aplicação da GC, a não separação de um tempo específico para realização da GC, pode estar relacionada aos achados de Batista (2005) onde um grupo de organizações públicas, entre elas o Ministério do Esporte, não considerava em curto prazo a GC como tema estratégico para organização. Todavia, estudo realizado por Menezes, Johann, Valentim e Scott (2017) identificou a otimização do tempo como um dos benefícios oferecidos pela GC. Logo, em primeiro momento as ações sistematizadas de GC podem parecer demandar tempo, porém a médio e longo prazo podem contribuir para que ações

²⁶ *Core business* é a parte central ou nuclear de um projeto ou negócio.

realizadas anteriormente necessitem de um tempo menor para efetivação, além de serem realizadas de forma complementar, sendo qualificadas sucessivamente.

5.3.4 Falta de Sistematização

A “falta de sistematização” foi identificada como unidade de registro a partir da indicação da falta de sistematização nas entrevistas e, também, através de falas como:

“... muitas vezes há um desnivelamento de informações...”;

“... limitações na criação de um sistema de transferência do conhecimento.”;

“... falta de logística...”;

“... penso que esse compartilhamento de conhecimentos e experiências poderia ser potencializado se houvesse um canal específico para essa finalidade, unindo todos os convênios.”

Sendo a GC um conjunto de ações e processos utilizados para criar, aplicar e disseminar conhecimentos por toda organização, a falta de sistematização pode ser um problema capaz de prejudicar todo processo. Jesus (2005), em seu estudo sobre a GC nas organizações, verificou que metade dos entrevistados defende que os processos são afetados, de maneira negativa, pela resistência em se implantar rotinas e procedimentos padronizados.

Os achados desse estudo corroboram com os de Batista (2015) onde 47% dos respondentes alegaram que tinham conhecimento sobre algumas estruturas desenvolvidas por um grupo de pessoas, área ou departamento; porém, a respeito de um sistema mais amplo e sistematizado com o objetivo de se fazer GC na organização, 53% afirmaram a não existência. Costa e Barbosa (2013) também encontraram resultados semelhantes, nas organizações pesquisadas foram apontadas várias práticas de GC, todavia a GC ainda não se encontra totalmente consolidada como um programa de gestão formalizado.

Batista (2015), em estudo sobre GC e organizações públicas, constatou que mesmo existindo um aumento de 24% para 35% de instituições onde foi criada uma área ou instituído um grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC, em comparação com o mesmo estudo realizado em 2004; de modo geral, as organizações continuam com dificuldade na definição dos principais objetivos de GC. A falta de um modelo e um plano integrado de GC pode provocar, entre outras consequências, a superposição de funções e tarefas, excesso de gastos e extensas reuniões sem resultados concretos (ANGELIS, 2014).

Com a sistematização não se pretende “engessar” os procedimentos contrariando a inserção de ações e valores específicos da comunidade atendida, mas estabelecer ações

sistematizadas que garantam um ponto de partida e visem o registro de ações que podem ser enriquecedoras para outras pessoas, núcleos e/ou projetos/programas. Marcassa e Sousa (2007) reforçam essa importância dizendo que toda intervenção deve ser orientada por temas geradores que problematizam situações cotidianas vivenciadas no contexto do lazer, este tema é considerado como uma porta de entrada para a realidade do grupo, ele é o eixo em torno do qual se organizam as atividades e os interesses do próprio grupo, permitindo as apropriações conscientes e transformadoras da realidade local.

Como exposto por Tavares *et al.* (2012), ainda não existe uma política Nacional que auxilie, de forma ampla, a GC no setor público. Provenzado *et al.* (2014) reforçam que há necessidade de um comprometimento do Estado em relação aos entraves existentes no processo de implantação de um sistema de GC, para que se tenha mais qualidade nas ações e nas propostas em políticas de esporte e lazer. Para tanto, Marcassa e Sousa (2007) preconizam que é preciso ser capaz de mobilizar princípios metodológicos, visando uma sistematização que oriente o desenvolvimento das práticas e se aproxime cada vez mais dos processos políticos e culturais de emancipação humana e construção compartilhada da cidadania, que se dá através da construção de conhecimentos.

5.3.5 Sugestão de estratégias de GC para minimizar os limites apontados

A partir da identificação das limitações para a aplicação da GC, apresenta-se no **Quadro 8**, sugestões de estratégias para minimizá-las.

Quadro 8: Estratégias para minimizar os limites para aplicação da GC

Limitações	Estratégias
Formação dos agentes	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir, durante a seleção da equipe, a composição de um grupo heterogêneo de forma a garantir um “equilíbrio” de competências técnicas e comportamentais (motivação). • Mapear/diagnosticar as necessidades/competências e criar cursos de capacitação (teóricos e práticos) específicos. • Estimular a participação em cursos “externos” ou complementares àqueles oferecidos pela instituição.
Descontinuidade da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas de motivação para minimizar a rotatividade dos membros da equipe, mesmo quando a motivação financeira é um dificultador, é possível criar outros atrativos capazes de minimizar a rotatividade. • Diagnosticar, periodicamente, o grau de satisfação dos membros da equipe.
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientizar os membros da equipe sobre a importância da GC. • Incluir estratégias de GC nas próprias ações desenvolvidas. • Convencer a alta administração, através dos resultados obtidos

	nas ações, a incluir as práticas de GC no planejamento estratégico.
Falta de sistematização	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar, junto à equipe, estratégias sistematizadas de GC que permitam utilizar os conhecimentos adquiridos.

Fonte: Elaborado pela autora

É essencial refletir a respeito das limitações e possíveis estratégias para mitigá-las a fim de se desenvolver um sistema de GC compatível com as individualidades do projeto e que seja capaz de contornar as limitações apresentadas gerando novas potencialidades.

5.4 Possibilidades Promovidas pela GC

Após serem questionados a respeito das limitações encontradas para realização da GC, questionou-se sobre quais seriam as possibilidades promovidas por um processo de GC amplo que enfatizasse a transferência de conhecimentos. As unidades de registro obtidas (**QUADRO 06**) foram “Sistematização”, “Continuidade e Complementaridade” e “Acesso às lições aprendidas”, categorias discutidas a seguir.

Figura 15: Possibilidades promovidas pela Gestão de Conhecimento no PELC/VS



Fonte: Unidades de registro criadas a partir do software NVivo

5.4.1 Sistematização

Para criação dessa unidade de registro utilizou-se a citação direta da sistematização como possibilidade e falas como:

“... sistematização, memória e fortalecimento das boas experiências.”;

“... direcionamento único nas diversas ações...”;

“... adequação ajustada entre repertório de atividades, públicos beneficiários, objeto, metas e resultados.”;

“... riqueza e diversidade de opções, possibilidade de mostrar para os núcleos as diferentes realidades do Brasil.”;

“Se conseguisse articular melhor o que a comunidade tem e essa produção fosse disponibilizada”.

Sistematizar é organizar ações e/ou elementos com o objetivo de obter melhores resultados. A falta de sistematização foi apontada com um dos limites para implantação de um sistema de GC abrangente no PELC/VS e a criação dessa sistematização foi apresentada como possibilidade e facilitador no processo de construção e aproveitamento do conhecimento no programa. A disseminação do conhecimento acontece de formas variadas dentro da organização, no entanto, não basta disseminá-lo é preciso organizá-lo (CHOO, 2003).

Ao se planejar uma ação dentro de uma PP é preciso analisar a situação, ou seja, fazer uma previsão metódica, uma racionalização dos meios compartilhando uma visão de mundo que permita compreender a si mesmo e o outro, bem como aquilo que se quer transformar (MARCASSA e SOUSA, 2007). Marcassa e Sousa (2007) ainda enfatizam, que não é algo dado e acabado, não é uma estrutura rígida e inflexível à dinâmica da prática social e cultural, mas sim um ato que se alimenta das transformações e demandas oriundas da realidade social e educacional na qual ele se faz presente.

Para Gonçalves, Costa e Voguel (2013), a troca de experiências ocorre de maneira espontânea, incluir processos de sistematização dentro dessas interações possibilitaria o aprimoramento de diversos processos e propiciaria aos participantes uma visão mais sistêmica do projeto. Essa sistematização poderia minimizar ou eliminar a duplicação de esforços; reparar a perda dos conhecimentos; promover aprendizado ao longo da vida; aumentar a eficiência através do compartilhamento de conhecimentos e integrar os conhecimentos do ambiente externo e interno (ANGELIS, 2014).

Os projetos de GC não são facilmente reproduzidos, são necessárias adaptações, ferramentas e metodologias utilizadas de forma combinada a fim de contemplar as especificidades de cada organização (BALCEIRO e ANTÔNIO, 2013). Os conhecimentos da multidão só produzem mais incertezas e complexidades se não forem organizados através da GC, sistemas inteligentes e técnicas adequadas (ANGELIS, 2014). Existe uma relação positiva entre o apoio e a formalização da GC na administração pública e os resultados

obtidos Batista et al. (2005) e Batista (2015). Portanto, a superação dos desafios no processo de sistematização da GC proporcionaria, entre outros, caminhos lapidados de aprendizado e crescimento com mais oportunidades e solidez (Souza, 2006).

A informação organizada é o ponto de partida para quaisquer iniciativas de GC, a gestão de recursos informacionais norteia e valida outras atividades e outros temas importantes, como a gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, criação e transferência do conhecimento, gestão da inovação e gestão tecnológica, comunidades de prática e inteligência competitiva (ALVARENGA NETO, 2002), dada aí a importância de ações de padronização dos processos para o alcance dos objetivos.

5.4.2 Continuidade e Complementaridade

Na criação da categoria “continuidade e complementaridade” levou-se em consideração a citação direta de continuidade e/ou complementaridade e falas como as seguintes:

“... um aumento de qualidade das ações...”;

“... a continuidade e complementaridade do processo de formação, em relação as experiências individuais e demandas da comunidade.”.

“... articular melhor o que se tem e essa produção fosse disponibilizada e refletida auxiliaria um núcleo mais forte...”;

“... um trabalho com mais qualidade e mais integrado. Os problemas seriam mais facilmente superados e os coordenadores e agentes teriam menos dificuldade de conseguir sanar suas demandas especialmente no período de implantação.”
 “a comunidade se apropriaria do conhecimento.”.

A GC precisa ser vista como um mecanismo para auxiliar no alcance de metas e melhoria dos processos, nesse sentido, a continuidade e a complementaridade das ações devem ser observadas, como indicado pelos respondentes. Subsidiar questões da GC pode contribuir para continuidade das atuações e para geração de novas ações no campo das políticas públicas de esporte e lazer no Brasil (TAVARES *et al.*, 2012). Barros e Soares (2013) sustentam que através da implantação de um sistema de GC seja possível garantir a perpetuação dos conhecimentos através do compartilhamento, armazenamento, renovação e utilização dos mesmos.

Através dos conhecimentos e interações a organização cria novas aptidões e produz novos resultados, aperfeiçoa e melhora os processos organizacionais (SOUZA, ZIVIANI e GOULART, 2014). Segundo Ramos Filho (2013), é fundamental realizar um refinamento dos conhecimentos existentes, investigar e criar novos conhecimentos, gerando inovações. Esses

esforços são importantes para evitar o retrabalho e a perda de conhecimentos recentemente criados. Angelis (2014) reitera que para evitar retrabalho, perda de foco e conhecimento é preciso integrar os três alicerces da inteligência (estratégia, previsão e ação) a partir de práticas e políticas de GC.

Os recursos intelectuais de uma organização se esgotam, a menos que sejam constantemente revigorados, não se pode esperar lealdade e capacidade autossustentável de um colaborador se a organização minar o conhecimento e o talento do indivíduo (COELHO, 2007). Sendo assim, é essencial tratar e estimular o indivíduo como alguém dotado de significados e valores que podem agregar real valor à organização.

Coelho (2007) ressalta que as organizações públicas precisam encontrar novas maneiras de preservar suas memórias organizacionais e treinar novas gerações para o setor público; precisam, ainda, desenvolver melhores maneiras de trabalhar horizontalmente e uma base contínua, trocando informações e empenhando-se em colaborações significativas.

5.4.3 Acesso às Lições Aprendidas

A origem da categoria “registro de lições aprendidas” se deu a partir de falas como:

“... utilização de ambientes virtuais de aprendizagem e a solicitação que os convênios publiquem nas mídias sociais suas realizações, para que haja um compartilhamento.”;

“... trocas de conhecimentos entre formadores, gestores, coordenadores, agentes e comunidade...”;

“... repertório de atividades, públicos beneficiários, objeto, objetivos, metas e resultados alcançados.”;

“... se dão ao redor das experiências...”;

“... relação entre saberes e vivências já constituídas...”;

“...rever os conhecimentos já trazidos.”.

Os formadores e articuladores testemunharam que, não basta observar e compartilhar dentro dos núcleos as lições aprendidas durante as ações é necessário que estas informações estejam disponíveis para outros convênios e núcleos. Muitas barreiras existentes para a disponibilização do conhecimento partem da própria disposição física, estrutura interna, cultura organizacional, administração de recursos humanos e dos processos utilizados (SOUZA, 2006).

Davenport e Prusak (1998) confirmam a importância de se compartilhar o aprendizado conquistado a partir das experiências, uma vez que ela proporciona uma

perspectiva histórica a partir da qual se pode entender novas situações e eventos. Um dos principais benefícios é que essas lições aprendidas possibilitam uma compreensão histórica permitindo entender novas situações (POPADIUK e SANTOS, 2010).

Ter acesso às lições aprendidas é essencial para identificação de sucessos e limites das ações desenvolvidas, contribuindo para elaboração de ações de melhoria, cobrindo questões técnicas, processuais e gerenciais (RAMOS FILHO, 2013). No estudo de Gonçalves, Costa e Voguel (2013) verificou-se que é importante identificar as boas práticas, registrar e disseminar o conhecimento adquirido por alguns o tornando utilizável para muitos.

5.4.4 Sugestão de práticas de Gestão do Conhecimento

A fim de ilustrar e instrumentalizar para elaboração de práticas de gestão do conhecimento capazes de contemplar as possibilidades descritas pelos articuladores e formadores (sistematização, continuidade e acesso às lições aprendidas), apresenta-se no Quadro 9 a análise de um *case* da *National Aeronautics and Space Administration (NASA)* (GARCIA, SILVA e SILVA, 2015), no Quadro 10 apresenta-se algumas práticas de GC identificadas em estudo com representantes da área de GC em três organizações hipertexto (MENEZES, JOHANN, VALENTIM e SCOTT, 2017); já o Quadro 11 exibe uma proposta para desenvolvimento de um modelo de GC mais adequado às peculiaridades das organizações públicas brasileiras sugerido por Coelho (2007).

As práticas descritas, em ambos os quadros, são de natureza simples e podem ser adaptadas e replicadas em quaisquer programas e projetos, dessa forma, trata-se de uma possibilidade para todos os envolvidos no PELC/VS.

Quadro 9: Estratégias adotadas pela NASA no processo de GC

Práticas	Descrição
Pausar e aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Processo reflexivo sistematizado que permite a análise dos pontos fortes e fracos das ações efetuadas.
Rotação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Ação que permite a interação entre as equipes e socialização de conhecimentos, reforçando a aprendizagem.
Oficinas de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar momentos de intercâmbio aberto colaborativo e orientado para construção de redes visando o compartilhamento de ideias e aprendizado.
Comunidades de núcleo comum	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar momentos de intercâmbio colaborativo baseado em competências específicas que se deseja desenvolver.
Estudo de casos	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo e reflexão sobre os conhecimentos aprendidos em outros projetos.
Lições aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação e registro das lições aprendidas para posterior disseminação do conhecimento através de sistemas, aulas e oficinas.

Fonte: Adaptado de Garcia, Silva e Silva (2015).

Observa-se no modelo proposto pela NASA (**QUADRO 9**) que as diferentes práticas adotadas permitem interação e intercâmbio dos atores do processo possibilitando consolidar aprendizados e estimular o desenvolvimento de novos processos.

Quadro 10: Práticas de GC sugeridas

Práticas	Descrição
Oficinas de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> Trabalho em equipe para construção coletiva e/ou solução de problemas. Relacionadas aos processos de organizar, criar, compartilhar e proteger.
<i>Design Thinking</i>	<ul style="list-style-type: none"> Metodologia do pensamento crítico e criação que estimula o surgimento ou melhoria de ações. Relacionadas aos processos de organizar e criar.
Mapeamento de Processos	<ul style="list-style-type: none"> Ferramenta gerencial e de comunicação para melhoria dos processos ou implantação de nova cultura. Relacionadas aos processos de organizar, proteger e criar.
Sistema de Gestão de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> Organiza e controla documentos de modo que as pessoas consigam acessá-los de forma segura. Relacionadas aos processos de organizar e proteger.
Registro de Lições Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> Forma de documentar experiências que são registradas, documentadas e divulgadas em ambiente comum. Relacionadas aos processos de organizar, criar, compartilhar e proteger.
Mentoria	<ul style="list-style-type: none"> Processo de aprendizado e desenvolvimento profissional onde uma pessoa mais experiente ajuda, apoia e transmite o seu conhecimento para outras. Relacionadas aos processos de compartilhar e proteger.
Comunidades de Prática	<ul style="list-style-type: none"> Equipes ou grupos que compartilham seus conhecimentos de forma criativa em torno de um assunto. Relacionadas aos processos de organizar, compartilhar e proteger.
Mapa Mental	<ul style="list-style-type: none"> Diagrama estruturado para a gestão da informação, conhecimento e capital intelectual que facilita a compreensão e a solução de problemas. Relacionadas aos processos de organizar, compartilhar e proteger.
<i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de técnicas e ferramentas visando o aprimoramento de competências pessoais ou profissionais a fim de ajudar e guiar uma pessoa em seu desenvolvimento. Relacionadas aos processos de criar e proteger.
Aprender Trabalhando ou “on the job”	<ul style="list-style-type: none"> Pessoas aprendendo umas com as outras, no dia a dia, enquanto desempenham suas atividades. Relacionadas aos processos de compartilhar.

Fonte: Adaptado de Menezes, Johann, Valentim e Scott (2017).

No **Quadro 10** verifica-se que algumas das práticas adotadas são bem semelhantes às práticas do modelo proposto pela NASA, entretanto novas práticas são relatadas e propostas neste modelo, como o “aprendizado em tempo real” chamado de “*on the job*” que podem perfeitamente coexistir com práticas mais sistemáticas como o “*mentoring*”.

Quadro 11: Estratégias sugeridas para aplicação da GC em organizações públicas brasileiras

Práticas	Descrição
Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer seus objetivos, macroprocessos, atividades, produtos e serviços, equipe e materiais a serem alocados. Estar fundamentado na teoria das situações ou na análise situacional para monitoração e análise de informações necessárias à tomada de decisão.
Padronização de Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> Não existe um modelo rígido de melhoria do gerenciamento, mas não existe gerenciamento sem padronização. A garantia da qualidade deve ser alcançada pela prática de controle composta por três etapas: definição dos padrões com base nas necessidades das pessoas; trabalhar conforme padrões e; melhorar constantemente os padrões para satisfação das pessoas.
Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> Administração eficaz dos capitais: humano, estrutural e de relacionamento é considerada condição <i>sine qua non</i>²⁷ para uma gestão de processos, resultados e recursos da organização. Essencial à preservação da memória organizacional e dos conhecimentos necessários à continuidade administrativa.
Ambiente de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> A capacidade de uma organização difundir práticas inovadoras depende de uma cultura organizacional que encoraje a reciprocidade, a curiosidade e a reflexão, além das fronteiras internas e externas e de infraestrutura de aprendizagem.
Aprendizagem Contínua	<ul style="list-style-type: none"> Preocupar-se em assimilar que o grande desafio é o de que os indivíduos devam saber “aprender a aprender” e resgatar a importância dos processos de <i>learning by doing</i>²⁸ que se denomina atualmente de “ênfase no treinamento em ação”.

Fonte: Adaptado de Coelho (2007).

Já no modelo adaptado de Coelho (2007), as práticas apresentadas visam uma maior eficiência no sistema de gestão pública brasileira. Principalmente com a escassez de novos processos de contratação, pode ocorrer um “gap” de muitos anos podendo provocar um “choque” de gerações. Assim, a adoção de práticas que promovam a aprendizagem contínua coma a inovação e a geração de novos conhecimentos, em ambientes que valorizem o capital humano e intelectual parece ser a proposta mais adequada.

Almeja-se que os **Quadros 9, 10 e 11** sejam capazes de iluminar o caminho para utilização de novas práticas de GC, além de gerar *insights* que possibilitem a criação de novas propostas que contemplem a GC de maneira amplas dentro das PPs de lazer.

²⁷ *Sine qua non* é uma expressão latina, originada do termo legal *conditio sine qua non*, que quer dizer “sem o qual não pode ser”. A frase se refere a uma ação que depende incondicionalmente de algo (um ingrediente ou outra ação) para que ocorra.

²⁸ *Learning By Doing*, como a própria tradução diz: Aprender fazendo. Podemos afirmar que é o processo pelo qual através do aprendizado construímos nossos valores, conhecimentos e habilidades, a partir de experiências.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção desse estudo se deu com base na pergunta de partida: existem práticas de Gestão do Conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável? Pergunta que se relaciona diretamente com o objetivo geral do estudo. O estudo contou com levantamento de dados quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos possibilitaram o levantamento do perfil simplificado dos respondentes, indicando, basicamente que, não houve diferença significativa em relação ao sexo feminino e masculino.

Além disso, foi possível estabelecer uma análise descritiva acerca da importância da GC e conhecimento sobre a mesma por parte dos entrevistados. Sobre os dados qualitativos, foram trabalhados a partir da análise de conteúdo, identificação de categorias e unidades de registro, onde foram reveladas as práticas de GC, os limites e possibilidades de realização da mesma. A partir dos quais, foi possível desenvolver a discussão sobre o tema.

Sobre as práticas de GC, foi possível observar que as mesmas existem no PELC/VS e as práticas reveladas pelos formadores e articuladores como as mais utilizadas no programa, a partir da análise de conteúdo, foram: “Formação Modular”, “Observação da comunidade local”, “Registro de lições aprendidas”, “Reuniões”, “Diálogo Informal”, “Produções Científicas” e “EAD”. As práticas encontradas revelam que existem esforços para realização de ações visando à GC, ações que podem contribuir significativamente para construção de um sistema de GC que seja capaz de contemplar a integração todas as ações do programa culminando na consolidação de um sistema de GC formalizado. Essa preocupação com o desenvolvimento de práticas de GC é reforçada através da resposta ao objetivo específico “apurar a importância atribuída à GC dentro do programa”, onde 83% dos respondentes consideram a GC extremamente ou muito importante. O que traz à luz a relevância de se desenvolver programas de GC com vistas a práticas que poderão qualificar as ações dentro do mesmo.

A respeito de a GC ser conhecida dentro do programa, a maioria dos respondentes alegou conhecê-la. Porém, ao serem indagados sobre as práticas realizadas para socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento (espiral do conhecimento), o entendimento sobre as etapas do processo de GC se mostrou confuso para os respondentes, mesmo após apresentação de seus conceitos. Fato visível no apontamento de práticas de GC relativas aos momentos específicos da espiral do conhecimento em todas as perguntas, ou seja, não souberam atribuir corretamente as práticas às etapas da espiral. Dado que sugere a necessidade de ações de conscientização e esclarecimento sobre o processo de GC. Um

workshop sobre a Gestão do Conhecimento no PELC/VS poderia se mostrar uma ferramenta útil para potencializar o conhecimento acerca da GC por parte dos atores do programa, bem como atrair novos olhares e novas iniciativas voltadas a uma GC ampla.

Questionou-se, também, sobre a existência de um sistema de GC que integrasse as ações e departamentos do programa, constatou-se que não existe esse sistema amplo de GC, uma vez que as iniciativas identificadas como sistema amplo de GC no PELC/VS foram: “Sistema Mimboé” e “Rede CEDES”. Essas iniciativas são extremamente importantes na perspectiva da GC, porém não contemplam todos os setores e atores envolvidos no Programa, desde a alta administração até as ações de ponta, como foi sugerido na referida questão. No que se refere ao Sistema Mimboé nem todos os envolvidos no Programa possuem acesso para alimentá-lo e visualizá-lo; no que tange a Rede CEDES (fato que pode prejudicar também a utilização do Sistema Mimboé) a falta de estrutura e dificuldade de acesso é um obstáculo, o que leva à reflexão a respeito de se pensar em estratégias para mitigar esses entraves.

Observa-se que há predominância das práticas de GC ligadas à GI e a aspectos de tecnologia, bem como, uma menor preocupação com as iniciativas de GC vinculadas à gestão de pessoas, o que também foi observado em outros estudos sobre a GC em organizações públicas, sendo os processos de socialização e externalização do conhecimento as etapas mais comprometidas no processo de GC, tendo em vista a espiral do conhecimento de Takeuchi e Nonaka. Nesse sentido, muitas ações são realizadas, porém através de iniciativas diversificadas, não formalizadas e isoladas, o que pode ser verificado, também, na necessidade de continuidade e complementaridade das ações, apontadas como benefícios sugeridos para o processo de GC no PELC/VS. Esse fato traz à reflexão a relevância de se pensar nas práticas já realizadas no programa, qualifica-las, sistematiza-las e desenvolver um sistema de GC que ofereça suporte a todos os envolvidos, contemplando a valorização do conhecimento tácito. Valorização essa que, como já mencionado neste estudo, é tema crítico na literatura. O conhecimento tácito é como a fonte de um rio; se não tratada adequadamente o rio acaba por secar. Desta forma, estratégias de valorização do conhecimento tácito dos atores que estão na linha de frente do projeto são fundamentais para fortalecer ainda mais os objetivos norteadores, renovando e oxigenando periodicamente o projeto.

Dessa forma, verificou-se que existe uma “quebra” nos processos relativos à espiral do conhecimento, as etapas socialização e externalização parecem estar desconectadas da combinação e internalização. Este dado sugere a observação do modelo de gestão *middle-up-down* ou hipertexto (onde a criação do conhecimento é formada por equipes com gerentes de nível médio exercendo papel de liderança) a partir da qual haverá melhor entendimento do

modelo e sua aplicação (por parte dos formadores e articuladores) poderia contribuir para o estabelecimento e desenvolvimento de links entre as práticas de GC nas ações de ponta e na alta administração.

Sobre os limites encontrados para efetuar a GC revelou-se: “Formação dos Agentes”, “Continuidade da Equipe”, “Tempo” e “Falta de Sistematização”. A falta de sistematização foi apontada como uma das principais dificuldades nesse processo e a realização de uma sistematização efetiva se apresentou como uma necessidade eminente. Fato que reforça a necessidade de o Estado encarar a GC como uma estratégia de gestão capaz de qualificar as PPs levando em consideração as necessidades e respostas do público beneficiário e disponibilizar recursos variados (como tempo, pessoas e estrutura) para o desenvolvimento desta ação.

No que se refere às possibilidades que a GC poderia promover no programa, obteve-se: “Sistematização”, “Continuidade e Complementaridade” e “Acesso às Lições Aprendidas”. Ante ao exposto, as ações de sistematização para preservação do conhecimento gerado nas diversas ações do projeto; a possibilidade de efetivar um sistema de evolução contínua que se renova permanentemente; e a criação de um meio de preservar e disseminar de maneira sistemática os conhecimentos e informações gerados em cada ação, permeados na amplitude do projeto para todos os atores do mesmo, resultaria em efetivação dessas possibilidades sugeridas.

Sendo a GC, de forma geral, é a coordenação de informações e conhecimentos tácitos e explícitos visando à melhoria das ações e processos, pensando em PP como o Estado em ação criando estratégias para garantia dos direitos dos cidadãos, o PELC/VS é uma PP que visa à concretização da garantia do direito ao lazer contemplado na Constituição Federal. Com este estudo pretendeu-se refletir acerca da importância da GC dentro da PP de lazer PELC/VS, partindo do ponto da identificação das práticas e análise das mesmas, investigar os limites e benefícios da implantação de um sistema amplo de GC.

Com vistas a propor algumas práticas que podem ser realizadas com a finalidade de efetivar as possibilidades advindas da GC, elencaram-se algumas práticas realizadas em outras organizações, práticas essas que são de fácil aplicação e podem ser utilizadas no PELC/VS: “Pausar e aprender”; “Rotação no trabalho”; “Oficinas de aprendizagem”; “Comunidades de núcleo comum”; “Estudo de casos”; “Lições aprendidas”; “*Design Thinking*”; “Mapeamento de processos”; “Sistema de gestão de documentos”; “Registro de lições aprendidas”; “Mentoria”; “Comunidades de práticas”; “Mapa mental”; “*Coaching*”;

“*on the job*”; “Planejamento estratégico”; “Padronização de procedimentos”; “Capital intelectual”; “Ambiente de inovação” e “Aprendizagem contínua”.

De maneira geral, este estudo buscou trazer à reflexão a importância de se desenvolver a GC dentro das PPs de lazer, tendo como objeto de análise o PELC/VS, sem, todavia, ter a pretensão de esgotar o tema. Realizou-se um estudo de caso que possibilitou iniciar uma discussão a respeito da temática, portanto, sugere-se que novos estudos sejam realizados, em outras PPs de lazer e com um número mais expressivo de respondentes, se possível; realizando uma comparação entre elas. Além disso, um acompanhamento presencial com utilização de técnicas como grupo focal, observação participante, entrevistas em profundidade, entre outras; viabilizaria uma análise mais profunda e extremamente 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 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).

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. Empresas socialmente responsáveis: terra boa para germinar o capital humano. In: SITA, M. **Capital Intelectual: a fórmula para o sucesso**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.
- ALMEIDA, V. M.; DUTRA, L. E. D. Implantação da Gestão do Conhecimento com o uso da GED: um estudo de caso. In: RODRIGUES, M. V. R. (Org.). **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações: uma proposta de mapeamento conceitual integrativo**. Belo Horizonte: Saraiva, 2008.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas**. Dissertação de mestrado. Escola de Ciência da Informação da UFMG. 2002. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA5G8MM7/mestrado_rivadavia_correia_drummond_de_alvarenga_netto.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 mai. 2017.
- ANDRADE, C. C. Os principais desafios da implantação da Gestão do Conhecimento em organizações públicas. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 02 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.49235&seo=1>>. Acesso em: 24 abr. 2017.
- ANGELIS, C. T. Um modelo e um plano de gestão do conhecimento e inteligência organizacional para administração pública. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. Brasília, v.4, n.1, p.7-103, 2014.
- BALCEIRO, R. B.; ANTÔNIO, J. A. C. Implantação da Gestão do Conhecimento: um estudo de caso em uma empresa de energia. In: RODRIGUES, M. V. R. (Org.). **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**. Londrina, v.13, n.esp., p.1-25, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Obra original publicada em 1977. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRET, R. **Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Coltrix, 2000.
- BARROS, J. P. C.; SOARES, C. A. L. **Plano de ação para a preservação do conhecimento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Fluminense**. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9. Jun. 2013.

BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **RAP**, Rio de Janeiro, v.33, n.2, p.147-170, mar./abr., 1999.

BATISTA, F. F. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 – grau de externalização e formalização. Brasília, IPEA, mar. 2015.

BATISTA, F. F. QUANDT, C. O. PACHECO, F. F. TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.

BEZERRA, J. O gestor de planejamento estratégico da informação. In: STAREC, C. **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2012.

BOBBIO, N. MATTEUCCI, N. PASQUINO, G. **Dicionário de política**. 5. ed. v. 2. Brasília: UnB, 2000.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=102408>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

BRASIL. Ministério do Esporte, **Programa Esporte e Lazer da Cidade**: edital 2012. Secretaria Nacional de Educação, Esporte, Lazer e Inclusão Social. Brasília: SNELIS, 2012. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/snelis/PELC2012/diretrizesEdital2012V4.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

BRASIL. **Programa Esporte e Lazer da Cidade**: Orientações preliminares para implantação e desenvolvimento de núcleos de esporte recreativo e de lazer. 2014a. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/Diretrizes_PELC_2014_Emendas_Propostas_Especificas_09.06.2014.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

BRASIL. Ministério do Esporte, **Rede CEDES**: Finalidade. 2014b. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/esporte-educacao-lazer-e-inclusao-social/rede-cedes/finalidades>>. Acesso em: 18 de abr. 2017.

BRASIL. Ministério do Esporte, **Ministério estrutura sistema de informação para monitorar os programas Pelc e Vida Saudável**. 2015a. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/ultimas-noticias/210-noticias-snelis/47265-ministerio-do-esporte-estrutura-sistema-de-informacao-para-monitorar-os-programas-pelc-e-vida-saudavel-2>>. Acesso em: 18 de abr. 2017.

BRASIL. Ministério do Esporte, **Rede CEDES**: apresentação. 2015b. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/esporte-educacao-lazer-e-inclusao-social/rede-cedes>>. Acesso em: 18 de abr. 2017.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Programas e Ações**. 2016a. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php>>. Acesso em: 30 de nov. 2016.

BRASIL. **Programa Esporte e Lazer da Cidade**: Diretrizes PELC 2016b. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/arquivos/snelis/2016/Diretrizes/Diretriz_PELC_2016_atualizada.pdf> Acesso em: 23 mai. 2017.

BRASIL. Ministério do Esporte, **Programa Esporte e Lazer da Cidade**: edital 2016. Secretaria Nacional de Educação, Esporte, Lazer e Inclusão Social. Brasília: SNEIS, 2016c. Disponível em: <<http://www.snelis-me.com.br/portal/images/2016-01-07-Editais/Diretrizes/Diretriz%20PELC.PDF>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. Ministério do Esporte, **Esporte e Lazer da Cidade: Histórico**. 2016d. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/esporte-educacao-lazer-e-inclusao-social/esporte-e-lazer-da-cidade>> Acesso em: 10 jul. 2017.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social: Estrutura do Gabinete**. 2016e. <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/esporte-educacao-lazer-e-inclusao-social/estrutura-do-gabinete>> Acesso em: 10 jul. 2017.

BOTELHO, M. A.; MONTEIRO, A. M.; VALLS, V. A gestão do conhecimento esportivo: a experiência da biblioteca da Seme. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v.36, n.1, p.175-188, jan./abr. 2007.

CABRERA, E. F.; CABRERA, A. **Fostering knowledge sharing through people management practices**. 2005. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/files/153/6229855.pdf>> Acesso em: 21 de mar. 2016.

CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson, 2012.

CARVALHO, P. C. Capital Intelectual: o diferencial para a vantagem competitiva. In: SITA, M. **Capital Intelectual: a fórmula do sucesso – Grandes especialistas mostram como investir no desenvolvimento contínuo deste diferencial de sucesso**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

CASTELLANI FILHO, L. O Projeto Esporte e Lazer da Cidade: da elaboração conceitual à sua implantação. In: CASTELLANI FILHO, L. (Org.). **Gestão pública de lazer: a formação de agentes sociais**. Campinas - SP: Autores Associados, 2007.

CASTRO, J. M. *et al.* Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.47, n.5, p.1283-1306, set./out. 2013.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.57, n.5, p.611-614, set./out. 2004.

CABI, A. H. C. **Uma análise sobre a trajetória e formação de formadores do Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC)**. Tese de doutorado. (Programa Interdisciplinar em Estudos do Lazer). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2016.

CÉNDON, B. V.; RIBEIRO, N. A.; CHAVES, C. J. Pesquisas de survey: análise das reações dos respondentes. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v.24, n.3, p. 29-48, set./dez. 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, ano 55, n.1 e 2, p. 89-115, jan./jun., 2004.

COSTA, R. S.; BARBOSA, R. B. **Práticas de Gestão do Conhecimento**: um estudo em organizações associadas à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Pesquisa Brasileira em Ciências da Informação e Biblioteconomia. João Pessoa, v.8, n.2, p.10-22, 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOOLEY, L. M. Case Study Research and Theory Building. **Advances in Developing Human Resources**, v.4, p.335-354, 2002.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. Tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, P. F. **O Gestor Eficaz**. Tradução de FORTES, J. Revisão técnica MARIANO, S. R. H.; MORAES, J. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DUMAZEDIER, J. **Lazer e cultura popular**. Tradução de Maria de Lourdes Santos Machado. São Paulo: Perspectiva, 1973.

DUMAZEDIER, J. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva: SESC, 1979.

FAYARD, P. Comunidades estratégicas de conhecimento: uma proposta ocidental para o conceito japonês de *ba*. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n. 21, ago. 2003.

FERNANDES, D. R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. UNOPAR - **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v.13, n.2, p. 57-68, Set. 2012.

FERRARI, R. D. PIRES, G. L. Cultura colaborativa do conhecimento em esporte e lazer. **Motriz**, v.19, n.2, p.288-297, abr./jun. 2013.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.24, n.1, p.17-27, jan, 2008.

FREY, K. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n.21, Jun., 2000.

GALINDO, A. G. Esporte e lazer municipal: reflexões sobre as bases do planejamento e gestão pública. **Revista do Plano Diretor Participativo do Município de Santana-AP**. v. 1, n. 1, 2005.

GANDO, M. K; DALL'AGNOL, C. M. Desafios do processo grupal em reuniões de equipe da estratégia saúde da família. **Escola Anna Nery: Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v.14, n.3, July/Sept. 2010.

GARCIA, T. R.; SILVA, W. C.; SILVA, W. M. Gestão do conhecimento aplicada ao gerenciamento de projetos: a experiência da NASA. Trabalho apresentado no MÓDULO INTERNACIONAL EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PROGRAMA ISAE – IDE, 6. Fundação Getúlio Vargas e School of Business da The George Washington University. 2015.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: Harvard Business Review, **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 50-81.

GOMES, C. L. Lazer: necessidade humana e dimensão da cultura. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**. Belo Horizonte, v.1, n.1, p.3-20, Jan./Abr.; 2014.

GOMES, C. L. AMARAL, M. T. M. **Metodologia da pesquisa aplicada ao lazer**. Brasília: SESI/DN, 2005.

GONÇALVES, A. R.; COSTA, M. C. A.; VOGUEL, N. M. A implantação da Gestão do Conhecimento em uma organização: um estudo de caso Petrobrás – Abastecimento. In: RODRIGUES, M. V. R. (Org.). **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

GOULART, I.; B MATTOS, M. C. **Uma abordagem informacional do mundo**: reflexões iniciais a partir de uma GIC ampla. Comunicação Oral. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA, 13, 2012.

HALLAK, B. R.; RODRIGUEZ, M. V. R.; LIMEIRA, M. I. C. Análise de Valores Pessoais e Organizacionais: um estudo de caso. In: RODRIGUES, M. V. R. (Org.). **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

HÖFLING, E. M. Estado e Políticas (Públicas) Sociais. **Cadernos Cedes**, ano XXI, n.5, nov., 2001.

ISAYAMA, H. F. (Org.). **Lazer em estudo**: currículo e formação profissional. Campinas: Papyrus, 2010.

JESUS, A. M. A importância do capital humano e da tecnologia da informação em benefício do conhecimento organizacional: um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v.14, n.40, Jan./Mar. 2007.

LAWSON, B *et al.* Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. **Journal of Product Innovation Management**, California, v.26, p.156–172, 2009.

LAZZAROTTI FILHO, A. Formação para a ação: a experiência do esporte e lazer da cidade no “nortão” do Mato Grosso. In: CASTELLANI FILHO, L. (Org.). **Gestão pública de lazer: a formação de agentes sociais**. Campinas - SP: Autores Associados, 2007.

LIMA, L. L. D’ASCENZI, L. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v.21, n.48, p.101-110. Dez. 2013.

LIMA, N.M. ZIVIANI, F. MELO, R. V. Estudo das práticas de gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. **Encontros Bibli: Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 19, n. 41, p. 105-126, set./dez., 2014.

LOTTA, G. S. Agentes de implementação: uma forma de análise de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, v.19, n.65, Jul./Dez. 2014.

MACIEL, R. F. C; PINHEIRO, M. M. K. Pirâmides do Conhecimento: abordagens comparativas entre ciência da informação e inteligência de Estado. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**. João Pessoa, v.8, n.1, p.29-39, 2013.

MARCASSA, L.; SOUZA, W. L. L. 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**. Campinas - SP: Autores Associados, 2007.

MARCELLINO, N. C. **Lazer e Educação**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 1998.

MARCELLINO, N. C. **O conceito de lazer nas concepções da educação física escolar - o dito e o não dito**. CONGRESSO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E CIÊNCIAS DO DESPORTO DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA, 8, 2000.

MARCELLINO, N. C. PINTO, L. S. M. ZINGONI, P. **Como Fazer Projetos de Lazer**. Campinas: Papyrus, 2007. p. 77-79.

MEIRELES, M. R. G. CENDÓN, B. V. Aplicações práticas dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados a redes neurais artificiais. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 2, p. 77 - 93, jul./dez. 2010.

MENEZES, K. C.; JOHANN, J.; VALENTIM, P. P.; SCOTT, P. Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, número especial, p.145-159, mar., 2017.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MONTIJO, C. AGUIAR, A. Do braço ao cérebro. In: SITA, M. **Capital Intelectual: a fórmula para o sucesso – Grandes especialistas mostram como investir no desenvolvimento contínuo deste diferencial de sucesso**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

NONAKA, I. **The Concept of « Ba »: Building a Foundation for Knowledge Creation**, 1998.

PAIVA, V. Sobre o conceito de capital humano. **Cadernos de Pesquisa**, n.113, p.185-191, Jul, 2001.

PALOTTI, P. L. M. COSTA, B. L. D. Relações intergovernamentais e descentralização: uma análise da implementação do suas em minas gerais. **Revista Sociologia e Política**, Curitiba, v.19, n.9, p.211-235. Jun. 2011.

PEREIRA, g. C. M. **Mitos da Cultura Africana**: elementos de informação e preservação da memória da Comunidade Quilombola Alcantarenses de Itamatatua. Dissertação (Ciências da Informação). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2011.

PINTOS, A. E. S.; BONALUME, C. R. 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)**. Campinas, SP: Autores Associados, 2016.

PISONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PMI. **PMCD FRAMEWORK**: estrutura de desenvolvimento da competência de gerente de projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. 90 p. Traduzido pelo PMI-Rio Chapter, com autorização do PMI.

PROVENZANO, T. D.; SCHWARTZ, G. M.; RODRIGUES, N. H.; TAVARES, G. H. Gestão da Informação sobre Políticas Públicas de Esporte: Incidência Temática em Pesquisas Acadêmicas. Podium: Sport, **Leisure and Tourism Review**. Edição Especial, v.3, n.3, p.66-76, dez. 2014.

PROUST, M. O que é comportamento organizacional. In: ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Person Pretice Hall, 2010.

POPADIUK, S.; SANTOS, A.E. M. Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento de demanda. **Revista Gestão, Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.7, n.1, p.205-226, 2010.

RAMOS FILHO, A. C. Lições aprendidas como alavancador do conhecimento organizacional: um estudo de caso com aquisições internacionais. In: RODRIGUES, M. V. R. (Org.). **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

REZENDE, W. M.; DIAS, A. I. A. S. Educação a distância e ensino presencial: incompatibilidade ou convergência? **Revista EAD em foco**, n.1, abr./out., 2010.

RODRIGUES, R. P.; PINTO, L. M. M. Formação continuada na trajetória histórica do Programa Esporte e Lazer da Cidade do Ministério do Esporte. 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)**. Campinas, SP: Autores Associados, 2016.

SANTOS, J. M. C. Vantagens organizacionais da gestão da informação e do conhecimento em um sistema público: o caso Rede CEDES/ME. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 61-77, jul./dez. 2012.

SEMIDÃO, R. A. M. **Dados, Informação e Conhecimento enquanto elementos de compreensão do universo conceitual da Ciência da Informação**: contribuições teóricas. Marília, 2014. 198 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista – UNESP, Marília, 2014.

SÊMOLA, M. Gestão de segurança da informação. In: STAREC, C. **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2012.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA D. A. M. *et al.* **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. ed. Brasília: Ideal 2011.

SOUZA, F. H. ZIVIANI, F. GOULART, F. M. F. 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** v. 5, n. 2. Maio/Agosto, 2014.

SOUZA, D. L. VIALICH, A. L. EIRAS, S. B. MEZZADRI, F. M. Determinantes para a implementação de um projeto social. **Motriz**, Rio Claro, v. 16 n. 3, 2010.

SOUZA, D. B. L. Gestão do Conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. **Estação Científica**, Juiz de Fora, n.3, p.1-14, out. 2006.

STAREC, C. **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2012.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H. NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAVARES, G. H. SCHWARTZ, G. M. Políticas Públicas de esporte e lazer no Brasil e em Portugal: a Gestão do Conhecimento em foco. **Revista Educação Física/UEM**, v. 25, n. 4, p. 555-565, 2014.

TAVARES, G. H.; SCHWARTZ, G. M.; FIGUEIREDO, J. P.; PALHARES, M. F. S. Vantagens organizacionais da gestão da Informação e do Conhecimento em um Sistema

Público: O caso Rede CEDES/ME. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**. São Paulo, v.1, n.2, p.61-77, jul./dez. 2012.

VIDOTTO, J. D. F.; BUSS, M. O.; BENTANCOURT, S. M. P. **A relação do capital humano e a memória organizacional**. Comunicação Oral. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 14, 2013.

VIEIRA, L. H. S. **Estudos sobre a gestão do Programa Esporte e Lazer da Cidade**. 2010. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2010.

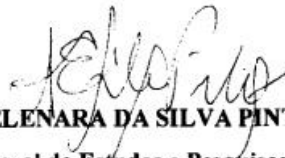
VIRGINIO, D. F. FERNANDES, L. V. Responsabilidade socioambiental na hotelaria: um estudo na via costeira de Natal, RN. **Caderno Virtual de Turismo** – Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p.220-233, ago. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES**APÊNDICE A - DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA****DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA**

Brasília, 27 de junho de 2016.

Através do presente, eu, Ana Elenara da Silva Pintos, CPF 939.846.340-72, representando o Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC), autorizo a pesquisa e declaro total apoio a mestranda Cristina Carvalho de Melo, CPF 012.353.856-47 para realização da pesquisa intitulada “A transferência do conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade”, a ser realizado na Universidade Federal de Minas Gerais.



ANA ELENARA DA SILVA PINTOS
Coordenadora Geral de Estudos e Pesquisas/ SNELIS/ME

APÊNDICE B – OFÍCIO DE SOLICITAÇÃO DE DADOS DOS FORMADORES E ARTICULADORES



OFÍCIO

Belo Horizonte, 09 de novembro de 2016.

Com o intuito de coletar dados para a pesquisa de mestrado do Programa de Pós-graduação em Estudos do Lazer, intitulada **"A Gestão do Conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade"** aprovada pelo **Comitê de Ética em Pesquisa** da UFMG sob o nº **56548216.0.0000.5149**, viemos, pelo presente, solicitar os dados (e-mail e telefone) dos formadores e articuladores do Programa Esporte e Lazer da Cidade.

As informações são necessárias, uma vez que, inicialmente será realizada uma ligação para explicar a pesquisa e informar sobre o anonimato dos participantes e; posteriormente, um questionário para coleta dos dados será enviado por e-mail.

Atenciosamente,



Cristina Carvalho de Melo
Pesquisadora

Cristina Carvalho de Melo
Profissional de Educação Física
CREF 021950-G/MG



Ana Cláudia Porfírio Couto
Orientadora da pesquisa

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

- **OBJETIVO DA PESQUISA:** Esta pesquisa intitulada. **“Práticas de Gestão do Conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável”**, tem como objetivo analisar as práticas de Gestão do Conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável.

COLETA DE DADOS

AMOSTRA: Participarão do estudo formadores e articuladores do Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável que trabalham diretamente com os envolvidos nas ações realizadas na e após implantação do programa.

MÉTODOS DE COLETA: Roteiro de entrevista semiestruturado, desenvolvido a partir do Google Formulários e validado por experts em Gestão de Projetos.

POSSÍVEIS BENEFÍCIOS E RISCOS:

Benefícios: O presente estudo pretende criar o interesse dos gestores pelo aprofundamento e aplicação da Gestão do Conhecimento nos projetos, visando promover a transferência do conhecimento, transformar vivências pessoais, individuais, talentos e experiências subjetivas em conhecimento coletivo o que pode enriquecer os projetos/programas, facilitar e qualificar o trabalho de todos os envolvidos.

Riscos: De acordo com a Resolução CNS 196/96, toda pesquisa envolvendo seres humanos possui algum tipo de risco. Porém, os riscos deste procedimento são mínimos por envolver somente medições não invasivas, isto é não havendo riscos de constrangimento.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

Os voluntários desse estudo dispõem de total liberdade para esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir antes, durante e depois do curso da pesquisa, procurando a pesquisadora Cristina Carvalho de Melo (carvalho.cristina@gmail.com - 31.98252-0330). Os voluntários estão livres para recusarem ou cancelarem a participação em qualquer fase da pesquisa, sem penalidade alguma e sem prejuízo para os voluntários.

Todos os dados serão mantidos em sigilo, inclusive a identidade dos voluntários. Somente o pesquisador responsável e a equipe envolvida nesse projeto terão acesso a essas informações que serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e publicação.

Eu, _____, aceito participar, voluntariamente, da pesquisa a ser desenvolvida, de acordo com as informações acima.

Local e data

Assinatura

APÊNDICE D – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISAS DA UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - COEP

Projeto: CAAE – 56548216.0.0000.5149

Interessado(a): Profa. Ana Cláudia Porfírio Couto
Departamento de Educação Física
EEFFTO- UFMG

DECISÃO

O Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG – COEP aprovou, no dia 04 de julho de 2016, o projeto de pesquisa intitulado “**A transferência do conhecimento no programa esporte e lazer da cidade**” bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

O relatório final ou parcial deverá ser encaminhado ao COEP um ano após o início do projeto através da Plataforma Brasil.

Profa. Dra. Telma Campos Medeiros Lorentz
Coordenadora do COEP-UFMG

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sobre a Gestão do Conhecimento:

É o conjunto de atividades desenvolvidas para utilizar, compartilhar, desenvolver e administrar os conhecimentos que possui uma organização e os indivíduos que nela trabalham, de maneira que estes sejam encaminhados para a melhor consecução dos objetivos.

Tendo em vista as informações apresentadas, avalie as ações do PELC e responda as questões propostas.

- 1 - Você já tinha ouvido falar sobre Gestão do Conhecimento? Sim Não
- 2 - O programa conta com um sistema de GC que integre os departamentos e ações? Sim Não Se sim, fale sobre ele.
- 3 - Você realiza ou tem conhecimento de práticas de GC dentro do PELC? Sim Não Comente.
- 4 – A **Socialização** do conhecimento é a construção de um espaço de interação que facilita o compartilhamento das experiências. Como se dá o processo de Socialização do conhecimento no PELC?
- 5 – A **Externalização** é desencadeado pelo diálogo ou reflexão coletiva. Como se dá o processo de Externalização do conhecimento no PELC?
- 6 – A **Combinação** é desencadeado pela “rede” do conhecimento recentemente criado e do conhecimento já existente, gerando um novo conhecimento. Como se dá o processo de Combinação do conhecimento no PELC?
- 7 – A **Internalização** ocorre no “aprender fazendo”, ou seja, incorporação do conhecimento. Como se dá o processo de Internalização do conhecimento no PELC?
- 8 - Em sua opinião, quais são os limites encontrados para criação de um sistema de GC dentro do programa?
- 9 - E quais são (ou poderiam ser) as possibilidades promovidas pela GC e estímulo à transferência do conhecimento?
- 10 - Após refletir sobre o conteúdo apresentado nesta pesquisa, qual é o grau de importância que você atribui à GC no PELC?
- Nada Importante Pouco Importante Razoavelmente Importante
- Muito Importante Extremamente Importante

11 - Identificação do entrevistado:

Nome: _____

Idade: _____

Sexo: masculino feminino

Estado Civil: solteiro

casado

divorciado

Outro

Cargo: _____

Formação acadêmica: _____

Breve trajetória profissional: _____