

## Limites e possibilidades da aplicação da Gestão do Conhecimento em política pública de lazer

Limits and possibilities of the application of the Administration in a public leisure policy

Limites y posibilidades de aplicación del Gestor do Conhecimento en política pública de lazer

Recebido: 01/07/2022 | Revisado: 10/07/2022 | Aceito: 12/07/2022 | Publicado: 19/07/2022

**Cristina Carvalho de Melo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6757-3741>  
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil  
Centro Universitário, Brasil  
E-mail: [carvalho.cristina@gmail.com](mailto:carvalho.cristina@gmail.com)

**Ana Cláudia Porfírio Couto**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3457-0987>  
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil  
E-mail: [acpcouto@gmail.com](mailto:acpcouto@gmail.com)

### Resumo

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, torna-se importante pensar em estratégias para gerenciar os conhecimentos adquiridos nestes projetos. O objetivo desse estudo foi analisar os limites e as possibilidades da aplicação da Gestão do Conhecimento em uma política pública de lazer. Para tal, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa e os dados foram coletados através da metodologia *survey*. Os limites encontrados foram: “formação dos agentes”, “estrutura física”, “descontinuidade da equipe”, “tempo” e “falta de sistematização”. As possibilidades encontradas foram: “Sistematização”, “Continuidade e Complementaridade” e “Acesso às lições aprendidas”. Para cada um dos limites foram apontados caminhos para minimização e para cada possibilidade, formas de potencialização. Conclui-se que o Estado precisa encarar a Gestão do Conhecimento como uma estratégia capaz de qualificar as políticas públicas, considerando as necessidades e respostas do público beneficiário.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Lazer; Políticas públicas.

### Abstract

In view of the creation of public policies to meet the social right to leisure, the volume and relevance of the knowledge produced in the implementation, it is important to think about strategies to manage the acquired knowledge. The aim of this study was to analyze the limits and possibilities of the application of Knowledge Management in a public leisure policy. A qualitative research was carried out and the data were collected through the survey methodology. The limits found were: “training of agents”, “physical structure”, “team discontinuity”, “time” and “lack of systematization”. The possibilities found were: “Systematization”, “Continuity and Complementarity” and “Access to lessons learned”. For each of the limits, ways to minimize and for each possibility, ways of potentiation were pointed out. It is concluded that the State needs to face Knowledge Management as a strategy capable of qualifying public policies, considering the needs and responses of the beneficiary public.

**Keywords:** Knowledge management; Leisure; Public policy.

### Resumen

En vista de la creación de políticas públicas para cumplir con el derecho social al ocio, el volumen y la relevancia del conocimiento producido en la implementación, es importante pensar en estrategias para gestionar el conocimiento adquirido. El objetivo de este estudio fue analizar los límites y posibilidades de la aplicación de la Gestión del Conocimiento en una política pública de ocio. Se realizó una investigación cualitativa y los datos se recopilaron mediante la metodología de la encuesta. Los límites encontrados fueron: "entrenamiento de agentes", "estructura física", "discontinuidad del equipo", "tiempo" y "falta de sistematización". Las posibilidades encontradas fueron: "Sistematización", "Continuidad y complementariedad" y "Acceso a las lecciones aprendidas". Para cada uno de los límites, se señalaron formas de minimizar y para cada posibilidad, formas de potenciación. Se concluye que el Estado debe enfrentar la Gestión del Conocimiento como una estrategia capaz de calificar las políticas públicas, considerando las necesidades y respuestas del público beneficiario.

**Palabras clave:** Conocimiento administrative; Ocio; Políticas públicas.

## 1. Introdução

É inegável a necessidade de uma gestão eficaz dentro de uma empresa particular, hospital, repartição do governo, sindicato ou qualquer órgão que busque resultados satisfatórios financeiros ou não (Telles & Mozzato, 2022; Oliveira, Leone, & Souza, 2020; Drucker, 2015). 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).

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; contribuindo para uma aprendizagem colaborativa (Silva et al., 2020; Vidotto, Buss, & Bentancourt, 2013). 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 (Telles & Mozzato, 2022; Aguiar, 2013; Carvalho, 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 no qual as ideias podiam se encontrar e gerar novos conhecimentos; esta é a essência da Gestão do Conhecimento (GC). 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 (Cabrera & Cabrera, 2016); não seria possível falar de GC sem considerar seu principal cerne: o conhecimento individual de cada ser humano.

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 GC 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 GC, de forma geral, pode ser descrita como a coordenação destas informações e conhecimentos visando à melhoria dos processos.

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.

De acordo com Batista (2015), as iniciativas relacionadas à GC 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 GC; e o desconhecimento do tema demonstra que, para que ocorra a massificação da GC, uma política de GC faz-se necessária. A GC 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 GC e sua importância, para então serem motivados e engajados nas ações de compartilhamento.

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.

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 social presente nos espaços.

Para que exista uma eficaz socialização e transferência do conhecimento é necessário que exista uma política de gestão deste conhecimento. Portanto, o objetivo desse estudo foi analisar os limites e possibilidades da aplicação da GC em uma política pública (PP) de lazer.

## 2. Metodologia

Este trabalho é a parte de uma pesquisa de mestrado defendido no Programa de Pós Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer da Universidade Federal de Minas Gerais. 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.

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista online, instrumento que permite aos sujeitos o fornecimento de elementos expressivos para a pesquisa auxiliando a compreensão do objeto investigado (Gomes & Amaral, 2005). Para o desenvolvimento do mesmo foi verificada a literatura pertinente e consultados especialistas com notório saber em projetos sociais e GC, a fim de validar/ajustar o instrumento. Para sua aplicação foi utilizada a metodologia *survey*, método de coleta de informações de representantes de uma população alvo, normalmente através de um questionário (Pisonneault & Kraemer, 1993), elaborado no *Google* Formulários. A decisão do envio online se deu porque os respondentes residem em diversos estados do país e o tempo e financiamento da pesquisa não permitiriam o encontro individual com cada um destes.

O questionário foi direcionado para vinte e quatro integrantes da principal PP de lazer do Governo Federal do Brasil existente no momento da pesquisa. Esses vinte e quatro integrantes e gestores de ponta da política pública pesquisada compõem todo o universo do país e possuem contato direto com diversos núcleos do programa, sendo; desta forma, peças-chave na gestão e promoção da GC.

Para interrupção da coleta utilizou-se a técnica de amostragem por saturação, além de considerar o tempo estabelecido para coleta. A técnica de amostragem por saturação trata-se de uma ferramenta conceitual 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 respondentes foram identificados e acessados pelo pesquisador através de e-mail fornecido pela coordenação do programa após autorização do Ministério do Esporte. Ao acessar o link da entrevista os respondentes tiveram acesso ao termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e, concordando com os termos, se tornaram voluntários da pesquisa.

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

### **3. Resultados e Discussão**

#### **3.1 Limites para Aplicação da GC**

Os respondentes foram questionados a respeito dos limites identificados para criação de um programa de GC que leve em consideração o estímulo à transferência dos conhecimentos tácitos. As unidades de registro provenientes dessa categoria foram: “formação dos agentes”, “estrutura física”, “descontinuidade da equipe”, “tempo” e “falta de sistematização”.

##### **3.1.1 Formação 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 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). 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 lavam 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; 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).

### 3.1.2 Descontinuidade da Equipe

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 Takeuchi e Nonaka (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 & 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.

### 3.1.3 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* 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 (2015) 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 realizadas anteriormente necessitem de um tempo menor para efetivação, além de serem realizadas de forma complementar, sendo qualificadas sucessivamente.

### 3.1.4 Falta de Sistematização

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. 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 (Oliveira, Leone, & Souza, 2020; Marcassa & Sousa, 2007).

### 3.2 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 1, sugestões de estratégias para minimizá-las.

**Quadro 1:** Estratégias para minimizar os limites para aplicação da GC.

Limitações	Estratégias
<b>Formação dos agentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir, durante a seleção da equipe, a composição de um grupo heterogêneo de forma a garantir um “equilíbrio” de competências técnicas e comportamentais (motivação).</li><li>• Mapear/diagnosticar as necessidades/competências e criar cursos de capacitação (teóricos e práticos) específicos.</li><li>• Estimular a participação em cursos “externos” ou complementares àqueles oferecidos pela instituição.</li></ul>
<b>Descontinuidade da equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li><li>• Diagnosticar, periodicamente, o grau de satisfação dos membros da equipe.</li></ul>
<b>Tempo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conscientizar os membros da equipe sobre a importância da GC.</li><li>• Incluir estratégias de GC nas próprias ações desenvolvidas.</li><li>• Convencer a alta administração, através dos resultados obtidos nas ações, a incluir as práticas de GC no planejamento estratégico.</li></ul>
<b>Falta de sistematização</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhar, junto à equipe, estratégias sistematizadas de GC que permitam utilizar os conhecimentos adquiridos.</li></ul>

Fonte: Autores.

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.

### 3.3 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 foram: “Sistematização”, “Continuidade e Complementaridade” e “Acesso às lições aprendidas”.

#### 3.3.1 Sistematização

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 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 & 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 & 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 (2015) 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, 2017; Alvarenga Neto, 2008), dada aí a importância de ações de padronização dos processos para o alcance dos objetivos.

### **3.3.2 Continuidade e Complementaridade**

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 (Silva *et al.*, 2020, Souza, Ziviani, & Goulart, 2014; Lima *et al.*, 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, 2004). Sendo assim, é essencial tratar e estimular o indivíduo como alguém dotado de significados e valores que podem agregar real valor à organização.

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 (Batista, 2015; Coelho, 2004).

### **3.3.3 Acesso às Lições Aprendidas**

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 & 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.

### 3.4 Sugestões de práticas de Gestão do Conhecimento

A fim de ilustrar e instrumentalizar para elaboração de práticas de GC capazes de contemplar as possibilidades identificadas (sistematização, continuidade e acesso às lições aprendidas), apresenta-se nos quadros abaixo a análise de um *case* da *National Aeronautics and Space Administration (NASA)* (Garcia, Silva, & Silva, 2015), algumas práticas de sucesso em GC realizadas por representantes da área de GC em três organizações hipertexto (Menezes, Johann, Valentim, & Scott, 2017) e uma proposta para desenvolvimento de um modelo de GC mais adequado às peculiaridades das organizações públicas brasileiras (Batista, 2015; Coelho, 2004).

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 as PPs. O Quadro 2 apresenta as estratégias de GC adotadas pela NASA.

**Quadro 2:** Estratégias adotadas pela NASA no processo de GC.

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

Fonte: Autores, baseado em Garcia, Silva & Silva (2015).

Observa-se no modelo proposto pela NASA que as diferentes práticas adotadas permitem interação e intercâmbio dos atores do processo possibilitando consolidar aprendizados e estimular o desenvolvimento de novos processos. No Quadro 3 sugere-se, a partir da análise de literatura e resultados da pesquisa algumas práticas de GC.

**Quadro 3:** Práticas de GC sugeridas.

Práticas	Descrição
Oficinas de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho em equipe para construção coletiva e/ou solução de problemas. Relacionadas aos processos de organizar, criar, compartilhar e proteger.</li> </ul>
<i>Design Thinking</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologia do pensamento crítico e criação que estimula o surgimento ou melhoria de ações. Relacionadas aos processos de organizar e criar.</li> </ul>
Mapeamento de Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramenta gerencial e de comunicação para melhoria dos processos ou implantação de nova cultura. Relacionadas aos processos de organizar, proteger e criar.</li> </ul>
Sistema de Gestão de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza e controla documentos de modo que as pessoas consigam acessá-los de forma segura. Relacionadas aos processos de organizar e proteger.</li> </ul>
Registro de Lições Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forma de documentar experiências que são registradas, documentadas e divulgadas em ambiente comum. Relacionadas aos processos de organizar, criar, compartilhar e proteger.</li> </ul>
Mentoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
Comunidades de Prática	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipes ou grupos que compartilham seus conhecimentos de forma criativa em torno de um assunto. Relacionadas aos processos de organizar, compartilhar e proteger.</li> </ul>
Mapa Mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
Aprender Trabalhando ou “ <i>on the job</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pessoas aprendendo umas com as outras, no dia a dia, enquanto desempenham suas atividades. Relacionadas aos processos de compartilhar.</li> </ul>

Fonte: Autores, adaptado de Menezes, Johann, Valentim & Scott (2017).

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*”. No Quadro 4 apontamos algumas estratégias que podem ser eficientes para aplicação da GC em organizações públicas brasileiras.

**Quadro 4:** Estratégias sugeridas para aplicação da GC em organizações públicas brasileiras.

Práticas	Descrição
Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
Padronização de Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administração eficaz dos capitais: humano, estrutural e de relacionamento é considerada condição <i>sine qua non</i><sup>i</sup> para uma gestão de processos, resultados e recursos da organização. Essencial à preservação da memória organizacional e dos conhecimentos necessários à continuidade administrativa.</li> </ul>
Ambiente de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
Aprendizagem Contínua	<ul style="list-style-type: none"> <li>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><sup>ii</sup> que se denomina atualmente de “ênfase no treinamento em ação”.</li> </ul>

Fonte: Autores, baseado em Coelho (2004).

Já no modelo adaptado de Coelho (2004), 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 2, 3 e 4 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 as contemple de maneira ampla dentro das PPs de lazer.

#### 4. Considerações Finais

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.

Com vistas a propor algumas práticas que podem ser realizadas com a finalidade de efetivar as possibilidades advindas da GC, elencam-se algumas práticas realizadas em outras organizações, práticas essas que são de fácil aplicação e podem ser utilizadas nas PPs: “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”.

Sugere-se que novas pesquisas com intervenções que concretizem práticas de GC em PP's sejam realizadas, com projetos e públicos maiores e variados, a fim de verificar a efetividade de diferentes ações que contribuam para a aprendizagem colaborativa e diminuição do retrabalho. 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. Pesquisas futuras podem apontar estes caminhos para otimização dos processos e valorização das pessoas e equipes.

#### Referências

- Aguiar, A. (2013). *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.
- Almeida, V. M. & Dutra, L. E. D. (2013). *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.

- Alvarenga Neto, R. C. D. (2008). *Gestão do Conhecimento em Organizações*: uma proposta de mapeamento conceitual integrativo. Belo Horizonte: Saraiva.
- Alvarenga Neto, R. C. D. (2002). *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 Universidade Federal de Minas Gerais).
- Andrade, C. C. (2014). *Os principais desafios da implantação da Gestão do Conhecimento em organizações públicas*. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF.
- Angelis, C. T. (2014). Um modelo e um plano de gestão do conhecimento e inteligência organizacional para administração pública. *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento*. Brasília, 4(1): 7-103.
- Balceiro, R. B., Antônio, J. A. C. (2013). *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.
- Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*. Londrina, 13(especial):1-25.
- Barros, J. P. C.; Soares, C. A. L. (2013). *Plano de ação para a preservação do conhecimento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Fluminense*. Congresso Nacional de Excelência em gestão, 9.
- Barroso, A. C. O. & Gomes, E. B. P. (1999). Tentando entender a gestão do conhecimento. *RAP*, Rio de Janeiro, 33(2):147-170.
- Batista, F. F. (2015). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*: resultados da pesquisa IPEA 2014 – grau de externalização e formalização. Brasília, IPEA.
- Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 292 p.
- Cabrera, E. F., Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. 2005.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento*. São Paulo: Editora Senac.
- Coelho, E. M. (2004). Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do Serviço Público*, ano 55, 1(2):89-115.
- Costa, R. S. & Barbosa, R. B. (2013). 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, 8(2):10-22.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (2015). *O Gestor Eficaz*. Tradução de Fortes, J. Revisão técnica Mariano, S. R. H.; Moraes, J. Rio de Janeiro: LTC.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J. & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 24(1):17-27.
- Garcia, T. R., Silva, W. C., Silva, W. M. (2015). 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.
- Gomes, C. L., Amaral, M. T. M. (2005). *Metodologia da pesquisa aplicada ao lazer*. Brasília: SESI/DN, 2005.
- Gonçalves, A. R., Costa, M. C. A. & Voguel, N. M. (2013). *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.
- Hallak, B. R., Rodriguez, M. V. R. & Limeira, M. I. C. (2013). 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.
- Jesus, A. M. (2007). A importância do capital humano e da tecnologia da informação em benefício do conhecimento organizacional: um estudo de caso. *Organizações & Sociedade*, 14(40).
- Lazzarotti Filho, A. (2007). *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.
- Lima, N. M., Ziviani, F. & Melo, R. V. (2014). 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*, 19(41):105-126.
- Marcassa, L., Souza, W. L. L. (2007). *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.
- Menezes, K. C., Johann, J., Valentim, P. P. & Scott, P. (2017). Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, 7(número especial):145-159.
- Montijo, C., Aguiar, A. (2013). *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.
- Oliveira, W. F. M., Leone, R. J. G., Souza, L. A. (2020). As variáveis para uma gestão de contratos eficiente: o caso de uma empresa pública federal. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(2).
- Palotti, P. L. M., Costa, B. L. D. (2011). Relações intergovernamentais e descentralização: uma análise da implementação do suas em minas gerais. *Revista Sociologia e Política*, Curitiba, 19(9):211-235.

- Pisonneault, A. & Kraemer, K. L. (1993). Survey research in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information System*.
- Provenzano, T. D., Schwartz, G. M., Rodrigues, N. H. & Tavares, G. H. (2014). Gestão da Informação sobre Políticas Públicas de Esporte: Incidência Temática em Pesquisas Acadêmicas. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*. Edição Especial, 3(3):66-76.
- Popadiuk, S. & Santos, A. E. M. (2010). Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento de demanda. *Revista Gestão, Tecnologia e Sistemas de Informação*, 7(1):205-226.
- Ramos Filho, A. C. (2013). 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.
- Silva V. J. M. O. et al. (2020). Aprendizagem colaborativa com world café: uma experiência dessa parceira em sala de aula. *Research, Society and Development*, 9(6): e92963335.
- Souza, F. H., Ziviani, F. & Goulart, F. M. F. (2014). 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*, 5(2).
- Souza, D. B. L. (2006). Gestão do Conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. *Estação Científica*, Juiz de Fora, 3:1-14.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman.
- Tavares, G. H., Schwartz, G. M., Figueiredo, J. P. & Palhares, M. F. S. (2012). 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, 1(2):61-77.
- Telles, M. S. & Mozzato, A. R. (2022). Facilitar ou dificultar? Caminhos para a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, 12( 1): 20-34, jan./abr.
- Vidotto, J. D. F., Buss, M. O. & Bentancourt, S. M. P. (2013). *A relação do capital humano e a memória organizacional*. Comunicação Oral. Encontro nacional de pesquisa em ciência da informação, 14.

---

<sup>i</sup> *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.

<sup>ii</sup> *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.