



## GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS: PERCEPÇÕES E PRÁTICAS REVELADAS NO PROJETO CIDADANIA EM AÇÃO

### **Jaqueline Santos Barradas**

Doutora em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia em convênio com a Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. Professora da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: [jaqueline.barradas@unirio.br](mailto:jaqueline.barradas@unirio.br)

### **Luciana Lemos Esteves**

Graduanda em Biblioteconomia na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: [luciana.lemos.esteves@hotmail.com](mailto:luciana.lemos.esteves@hotmail.com)

### **João Pedro Vieira Farias Ferreira**

Graduando em Bacharelado em Biblioteconomia na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: [jp\\_vff@hotmail.com](mailto:jp_vff@hotmail.com)

### **Valeska Angelo Torres**

Graduanda em Bacharelado em Biblioteconomia na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: [valeskaangelo@gmail.com](mailto:valeskaangelo@gmail.com)

### **Resumo**

Objetiva descrever as ações realizadas ao longo do Projeto Cidadania em Ação, identificar percepções e práticas de gestão do conhecimento (GC) entre os professores atuantes. A metodologia adotada caracteriza a pesquisa como exploratória, iniciada a partir de um levantamento bibliográfico para embasar os fundamentos teóricos adotados; para a coleta de dados foi aplicado questionário composto por questões, fechadas e abertas, com professores atuantes no Projeto, a fim de conhecer as práticas de compartilhamento de conhecimento; além de visitas presenciais para acompanhar as atividades esportivas realizadas nos polos. Foram analisados questionários onde os professores responderam sobre os seus conhecimentos acerca da gestão do conhecimento. Os resultados apontam que boa parte deles nunca ouviu falar de GC e que os professores não se conheciam antes de iniciá-lo. A maioria costuma se reunir com os alunos após as aulas para trocar experiências, passar procedimentos sobre as atividades, alinhar a comunicação, além de realizar entretenimento. É percebido o uso da prática lições aprendidas no Projeto. Conclui-se que os professores evidenciaram a necessidade de compartilhamento de conhecimento tácito entre os integrantes. A pesquisa permitiu captar as percepções e práticas reveladas ou não, assim como as visitas aos polos possibilitaram conhecer profissionais envolvidos, além de obter informação relevante sobre as atividades e feedbacks do grupo. O Projeto proporcionou aprendizado sobre projetos sociais na área de esporte, conhecimento inédito para pesquisadores e estudantes da UNIRIO.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Projetos interinstitucionais. Esportes. Extensão universitária.

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PROJECTS: PERCEPTIONS AND PRACTICES REVEALED IN PROJECT CIDADANIA EM AÇÃO**

### **Abstract**

*Objectifies describing the actions done during the Project Cidadania em Ação, identifying knowledge management (KM) perceptions and practices from the acting teachers. The methodology adopted characterizes the research as exploratory, started with a bibliographic search to substantiate the theoretical basis adopted. For the data collection, it was submitted a questionnaire composed of questions, open and close-ended, to acting teachers on the project, in order to get to know the knowledge sharing practices, in addition to on-site visits to keep track of the sports activities done on the Project's hubs. The questionnaires analyzed the teachers' knowledge around knowledge management. The results showed that the majority had never heard of KM and that a noticeable amount of the teachers did not know each other before the start. The majority of them were used to assembling with the students after classes to swap experiences, pass along procedures regarding their activities, line up their communication and just entertain themselves. It was also noticed the use of the practice of lessons learned in the Project. Concludes that the teachers demonstrate the need to share the tacit knowledge between the members. The research allowed us to grasp the perceptions and practices revealed or not, as well as the visits to the hubs allowed to meet the people involved, in addition to obtaining information relevant to group activities and feedback. The Project offered learning about social projects in the area of sports, unprecedented knowledge for the researchers and students from UNIRIO.*

**Keywords:** Knowledge management. Interinstitutional projects. Sports. University extension.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o advento da internet comercial, na década de 1990, e a utilização cada vez mais intensa da *web*, ocorreram mudanças significativas na sociedade do conhecimento, as quais desencadearam uma sucessão de alterações no *modus operandi* das relações não só comerciais, mas fundamentalmente sociais, e na forma como os seres humanos passaram a se relacionar. A evolução da *web*, inicialmente estática, possibilitou às pessoas criar e compartilhar suas próprias informações. A sociedade do conhecimento, caracterizada pelo intenso uso de redes sociotécnicas e de ferramentas colaborativas possibilitou às pessoas expressarem suas ideias e opiniões, trocarem experiências e conhecimentos de forma nunca anteriormente vista.

Nesse contexto histórico recente, a difusão do modelo de gestão do conhecimento (GC) deu-se a partir da obra "Criação do conhecimento na empresa", de Nonaka e Takeuchi, editado em língua inglesa, em 1995. Os autores observaram que, ao contrário da informação, o conhecimento diz respeito às crenças e compromissos e está ligado à ação. Partem do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação de conhecimentos tácito e explícito, e anunciam quatro modos de conversão<sup>1</sup>: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. A partir dessa sistematização, ocorre a espiral da criação do conhecimento, que surge no momento em que a interação entre o conhecimento tácito e explícito se eleva dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O Comitê Executivo do Governo Eletrônico (BRASIL, 2004) compreende a GC como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar

---

<sup>1</sup> Também conhecido por modelo SECI, um acrônimo formado pelas iniciais dos quatro modos de conversão: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.

informações e conhecimentos estratégicos, que podem servir para a tomada de decisões e para a gestão de políticas públicas. Para Angeloni (2002, p. xvi), “[...] a gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento no âmbito das organizações”. Para Valentim (2010) é um processo que busca mapear os fluxos informais e desenvolver um comportamento voltado ao compartilhamento e socialização do conhecimento, visando sua troca, gerando assim novos conhecimentos no ambiente organizacional.

Tais definições referem-se à GC organizacional, um modelo de gestão que visa proporcionar conhecimento adequado às pessoas certas no momento certo, auxiliando a tomada de decisões e melhorando o desempenho do processo organizacional. Considerando estes objetivos, a GC organizacional poderia ser facilmente transmitida a GC aplicada a projetos (MARQUES; FREIRE; SANTOS; VALENTE, 2017).

No âmbito das organizações de esportes Ashouri, Boroumand e Darzi (2015) relatam que a adoção de práticas de GC pode amparar tais organizações, tornando-as mais competitivas e prontas para enfrentar problemas econômicos. De acordo com Paalamen (2014), a gestão do conhecimento em projetos de esporte foca apenas em quatro aspectos: criação e distribuição da informação, armazenamento da informação, desenvolvimento e educação e habilidades comunicacionais.

Cabe salientar que, embora diferentes autores tenham apontado alguns princípios para orientar a implantação da GC em projetos, um método validado ainda não existe, principalmente porque há diferenças entre a GC organizacional e a GC aplicada a projetos (MARQUES; FREIRE; SANTOS; VALENTE, 2017). Entretanto, reconhece-se a importância de gerir dados, informações e conhecimento em projetos, sejam eles com foco econômico, empresarial, social ou interinstitucional, como no caso que iremos apresentar neste relato.

Assim, o objetivo do presente artigo é descrever as ações realizadas ao longo do Projeto Cidadania em Ação, além de identificar as percepções e práticas em gestão do conhecimento dos professores atuantes neste projeto interinstitucional estabelecido por meio de emenda parlamentar entre a UNIRIO e o Ministério da Cultura<sup>2</sup> e dos Esportes, iniciado em 2018 com foco na prática de atividades esportivas.

É sabido que a prática de atividades físicas regulares traz benefícios à saúde e a socialização das pessoas. Estudo produzido por pesquisadores da Organização Mundial da Saúde (OMS) publicado em 2019 no periódico *The Lancet Child & Adolescent Health*, concluiu que mais de 80% dos adolescentes que frequentam escolas em todo o mundo não cumprem as recomendações atuais de fazer pelo menos uma hora de atividade física por dia. Isso ocorre entre 85% das meninas e 78% dos meninos. Dados do estudo no Brasil, relativos a 2016, apontam para uma prevalência de atividade física insuficiente em meninos (78,0%) e meninas (89,4%) e uma prevalência geral de atividade física insuficiente (83,6%). Os países que apresentaram melhoras nos níveis de atividade entre os meninos foram Bangladesh (de 73% em 2001 a 63% em 2016), Cingapura e Tailândia (78% a 70%), Benin (79% a 71%), Estados Unidos da América (EUA) e Irlanda (71% a 64%). No caso dos EUA, as autoras do estudo observaram que houve um provável impacto positivo devido às iniciativas nacionais de promoção do esporte, embora pareçam ter tido mais sucesso com meninos do que meninas. Segundo o estudo da OMS, entre as meninas em geral, as mudanças nos níveis de atividade foram pequenas no período analisado, variando de um aumento de 2% em Cingapura – de 85% a 83% – a um aumento de 1% no Afeganistão (87% a 88%). O estudo afirma que os governos, comprometidos com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), adotada em 2015 pela comunidade internacional, concordaram em melhorar em 15%

---

<sup>2</sup> A partir de janeiro de 2019 passou a denominar-se Secretaria Especial dos Esportes, subordinada ao Ministério da Cidadania. Fonte: Secretária Especial dos Esportes.

os níveis de atividade até 2030 (NAÇÕES, 2019). Dessa forma, percebe-se a imperativa necessidade de fomentar projetos sociais ligados ao esporte no Brasil.

Além desta introdução, são apresentadas a fundamentação teórica acerca do tema e as práticas de GC comumente adotadas em projetos. Adiante são contextualizadas a UNIRIO e a extensão universitária, seguida da descrição do Projeto Cidadania em Ação, os polos existentes, as atividades esportivas realizadas, assim como o acompanhamento efetuado pela equipe com as visitas aos polos e bairros em que se localizam. Em seguida é descrita a metodologia adotada: a caracterização da pesquisa, a dinâmica da coleta de dados, as fontes de informação consultadas e as análises realizadas. Na seção Análise e Discussão dos Resultados são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa efetuada durante evento realizado com os professores do projeto. Por fim, as considerações finais salientam o conhecimento adquirido e ressaltam as experiências vivenciadas a partir de projetos institucionais.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Nesta seção são apresentadas a fundamentação teórica essencial para a compreensão da gestão do conhecimento, como a diferenciação entre dados, informações e conhecimento. Igualmente importante é distinguir conhecimento tácito de explícito; apresentar os elementos construtivos da GC: pessoas, processos e tecnologia; descrever as etapas para a implantação da gestão do conhecimento e por fim, sinalizar práticas de gestão do conhecimento comumente aplicadas a projetos.

### **2.1 Dados, informação e conhecimento**

Dados, informação e conhecimento não são sinônimos. Davenport (1998, p. 18) destaca que a definição e a distinção entre os termos são “nitidamente imprecisas”. Para o autor, informação é um termo que define os três, além de servir de conexão entre os dados brutos e o conhecimento que eventualmente pode-se obter. No entanto, ressalta que “encontrar definição para esses termos é um ponto de partida útil”.

Sobre a definição de dados, Davenport (1998, p. 19) afirma que são “observações sobre o estado do mundo”. A informação seriam os dados dotados de relevância e propósito (DRUCKER *apud* DAVENPORT, 1998). Ao contrário dos dados, a informação exige análise. Pessoas transformam dados em informação. Davenport (1998) exemplifica que, mesmo quando um computador, automaticamente, transforma uma folha de custos num gráfico de pizza, alguém teve que escolher como representar esse desenho.

Por outro lado, conhecimento é uma informação valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. Está internalizada na mente das pessoas. É a informação contextualizada, requer uma interpretação diante de situações, de acontecimentos. A informação é cumulativa e o conhecimento, seletivo. A informação é esquecível e o conhecimento inesquecível. A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informações, porém, sempre ancorado nas crenças e compromissos de seu portador. Para Nonaka e Takeuchi (2008), esse entendimento enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado à ação humana.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. vi), conhecimento é todo um conjunto de aprendizado e habilidades que os indivíduos (não máquinas) usam para resolver problemas, sempre ligado às pessoas, por isso não reproduzível em sistemas de informação. Para Davenport e Prusak (2003, p. 6), “[...] é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a

avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e reside na mente dos conhecedores”.

Embora conhecimento e informação sejam conceitos distintos na literatura, Duarte salienta que não há conhecimento sem informação, pois ela é a sua base (COSTA; GOMES; DUARTE; VALENTIM, 2018). Ou seja, o conhecimento é derivado da informação e essa advém dos dados, portanto, ambos dependem um do outro para existir.

## **2.2 Conhecimento tácito e explícito**

O conhecimento humano é classificado de duas formas: explícito ou tácito. Um texto de Michael Polanyi, publicado em 1966, é um marco para a conceituação do conhecimento tácito. O conhecimento explícito é passível de uma articulação formal e, por isso, pode ser mais facilmente transmitido de indivíduo para indivíduo. Essa forma é a que predomina na cultura ocidental. Pode ser expresso por meio de palavras, números, recursos visuais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Já o conhecimento tácito é mais difícil de ser articulado em uma linguagem formal. Entretanto, torna-se mais importante, uma vez que representa o acúmulo da experiência do indivíduo e caracteriza a verdadeira essência do conhecimento, manifestada por meio de crenças e valores. Essa forma é bastante valorizada na cultura japonesa, pois dela se origina a característica competitiva de suas empresas: a criação do conhecimento. Na visão de grande parte das empresas ocidentais, o conhecimento tácito ainda representa um novo paradigma que precisa ser compreendido (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Essas duas formas de conhecimento, entretanto, não funcionam de maneira isolada. O explícito e o tácito devem se ajustar e construir processos de conversão de conhecimento dentro da organização. Se interrelacionados e complementados podem originar a principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional, um processo cíclico em forma de espiral (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

## **2.3 Elementos construtivos da GC: pessoas, processos e tecnologia**

Diversos autores vêm teorizando sobre as melhores formas para se implantar a gestão efetiva do conhecimento nas organizações, sejam públicas ou privadas, de pequeno, médio ou grande porte. Probst, Raub e Romhardt (2002) resumem anos de experiência como pesquisadores e consultores em uma obra em que defendem a constituição de elementos construtivos da gestão do conhecimento, como um processo cíclico com as seguintes etapas: definição de metas de conhecimento; identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição; uso, preservação, medição e incorporação do conhecimento nas organizações.

Angeloni (2002) sugere um modelo teórico como uma alternativa para investigação e construção de uma organização do conhecimento, composta por três dimensões interagentes e interdependentes: as pessoas, os processos organizacionais e as tecnologias. Para Sveiby (2001), a gestão do conhecimento deve ser entendida como a soma da gestão da informação e da gestão de pessoas, sobretudo porque a gestão do conhecimento não é apenas uma visão tecnológica, mas, fundamentalmente, humana.

De acordo com Costa, Gomes, Duarte e Valentim (2018) tanto a literatura nacional como a internacional sobre gestão do conhecimento apresentam modelos de GC construídos por etapas, dimensões ou processos, sendo a maioria deles com destaque para pessoas, tecnologia e cultura organizacional.

Para dar conta das inúmeras exigências demandadas pela sociedade, as empresas precisam, continuamente, desenvolver tecnologias que permitam diferenciá-las no mercado com produtos e serviços inovadores que lhe garantam vantagem competitiva sustentável. Não

há como fazer gestão sem tecnologia, principalmente as de informação e comunicação (TIC). Hoje, boa parte das técnicas podem ser transformadas em tecnologia, com o uso de inteligência artificial, robótica, sistemas de interatividade em tempo real, entre outros.

Leonard-Barton (1998) baseia-se em processos de gestão do conhecimento voltados para implantação de tecnologia; defende que os conhecimentos vão-se acumulando nos empregados e que as empresas são nascentes ou repositórios do saber. Para tanto, as tecnologias buscam evidenciar, externalizar o conhecimento dos colaboradores.

Nas subseções anteriores apresentamos o conceito e o contexto, ambos fundamentais para o pleno entendimento da gestão do conhecimento. Também nos concentramos nos elementos fundamentais para a implantação da GC, partindo do pressuposto que a interação entre as pessoas, os processos organizacionais e as tecnologias são essenciais para um bom começo ou para a continuidade de processos de implantação. Por fim, nos debruçamos a descrever as etapas para implantação da gestão do conhecimento.

## 2.4 Etapas para a implantação da gestão do conhecimento

As etapas relacionadas à implantação da gestão do conhecimento abrangem, necessariamente, ação e devem ser compreendidas de forma cíclica, ou seja, cada etapa serve de insumo para a próxima, de maneira que a última retroalimente a primeira etapa, fornecendo um *feedback* ao processo. São elas: identificar/criar, reter/armazenar, disseminar/compartilhar e aplicar.

- a. identificar/criar: representa o processo de identificar lacunas de conhecimento e desenvolver os conhecimentos necessários para a realização dos objetivos de negócio, assegurando seu acesso e aplicação. Nessa etapa, pode ser identificado um conhecimento necessário ao negócio do projeto, ou até mesmo criando um novo conhecimento a partir de outros já disponíveis.
- b. reter/armazenar: representa a explicitação, a sistematização e a retenção dos conhecimentos dos processos de negócio e projetos da organização, potencialmente acessíveis aos demais colaboradores. O armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional. A retenção está relacionada ao armazenamento de informações – conhecimento explícito. Nem sempre se consegue armazenar o conhecimento tácito como a experiência e a especialização dos colaboradores. Para que isso ocorra, as pessoas deverão estar em contato para poder transferir e ensinar tais saberes (BATISTA, 2012).
- c. disseminar/compartilhar: representa o intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros de uma organização. O compartilhamento promove a aprendizagem contínua e a inovação, o que levará ao atingimento dos objetivos da organização (BATISTA, 2012). O compartilhamento exige confiança entre as pessoas. Deve-se perceber benefício mútuo. É necessária a criação de um ambiente propício à disseminação do conhecimento para a organização, defendida por Nonaka e Takeuchi (1997) no conceito de *Ba*.
- d. aplicar: representa o uso efetivo do conhecimento gerado nas etapas anteriores, ou seja, a utilização e reuso das informações – conhecimento explícito – para a melhoria e o desenvolvimento dos processos de negócio na organização. É a transformação do conhecimento em ação ou em decisão (BATISTA, 2012).

Para gerar melhorias, as etapas anteriormente descritas precisam atender a dois requisitos importantes: as atividades devem estar alinhadas e integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização ou do projeto e, dessa forma, diretamente relacionados à

missão, visão, estratégia, objetivos, metas e valores. Tais atividades devem ser planejadas e executadas de acordo com cada processo da organização (BATISTA, 2012).

Em seguida abordaremos a parte prática sobre a GC, focada na aplicação em projetos, relacionada ao compartilhamento do conhecimento. São apresentadas cinco práticas que se acredita possível de ser ativadas no Projeto Cidadania em Ação.

## 2.5 Práticas de gestão do conhecimento

Para que as aplicações práticas contribuam para a efetiva GC, elas precisam de uma estreita conexão com as etapas supramencionadas. Portanto, precisam identificar/criar, reter/armazenar, disseminar/compartilhar e aplicar o conhecimento e contribuir, de forma equilibrada, para o alcance da eficiência operacional e da inovação constante.

As práticas mais comuns ligadas às pessoas, aos processos e às tecnologias para a plena GC em projetos são:

- a) *debriefing*: é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas após a conclusão de um projeto, realizada entre seus membros, identificando pontos fortes e fracos. A análise parte do planejamento, revisa o que foi efetivamente realizado e avalia os resultados obtidos. Serve de subsídios para projetos futuros. É comumente utilizada nas operações das Forças Armadas brasileiras (ALMEIDA; BASGAL; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ; PÁDUA FILHO, 2016; BATISTA, 2012).
- b) lições aprendidas: prática que busca registrar o aprendizado obtido em projetos ou em atividades do dia a dia, de forma que outras equipes possam reutilizá-lo e tornarem-se padrões ou procedimentos a serem adotados. São registradas respostas a perguntas do tipo: o que deu certo? O que deu errado? O que faríamos novamente da mesma forma? O que não sabíamos e sabemos agora? São relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças entre o que foi aprendido durante o processo (ALMEIDA; BASGAL; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ; PÁDUA FILHO, 2016);
- c) fórum de discussão: definido como espaço, presencial ou virtual, para discutir e compartilhar informações, ideias e experiências, no sentido de contribuir para o desenvolvimento de competências, para o aperfeiçoamento de processos ou atividades das organizações (BATISTA, 2012).
- d) banco de ideias: permite o registro de ideias de forma livre e sem requerer uma análise mais avançada de como poderão ser futuramente exploradas. As ideias podem ser categorizadas e cabe aos gestores definir quais serão aproveitadas. Utiliza ferramentas de compartilhamento para registro (ALMEIDA; BASGAL; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ; PÁDUA FILHO, 2016);
- e) banco de imagens e áudio: espaço colaborativo que tem por objetivo possibilitar o compartilhamento e o reuso do conhecimento em forma de imagens e áudio, registrando passagens, momentos da rotina e eventos do projeto. Pode ser concebida como um repositório de informação, possibilitada pela inserção de conteúdos informacionais, em forma de metadados. Preserva e dissemina informações e conhecimento aos diversos usuários de modo a evitar retrabalho.

Tão importante quanto compreender o conceito sobre a GC é conhecer o contexto em que se localiza, no caso a Universidade e sua estrutura para acolher projetos que a conectem com a sociedade.

### 3 A UNIRIO E A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

A Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) é uma fundação de direito público integrante do Sistema Federal de Ensino Superior, originada da Federação das Escolas Isoladas do Estado da Guanabara (Fefieg), criada pelo Decreto-Lei nº 773, de 20 de agosto de 1969 (BRASIL, 1969), no qual reuniu estabelecimentos isolados de ensino superior, anteriormente vinculados a órgãos de Ministérios distintos. O atual foi alterado em 24 de outubro de 2003, a partir da Lei nº 10.750 (BRASIL, 2003). Sua missão é:

produzir e disseminar o conhecimento nos diversos campos do saber, contribuindo para o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanista, crítica e reflexiva, preparando profissionais competentes e atualizados para o mundo do trabalho e para a melhoria das condições de vida da sociedade (UNIVERSIDADE., 2013).

Na UNIRIO são ofertados 35 cursos de graduação presencial e cinco a distância; 33 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e 27 pós-graduação *lato sensu* em diversas áreas do conhecimento a partir dos seguintes Centros: de Ciências Biológicas e da Saúde; de Ciências Exatas e Tecnologia; de Ciências Jurídicas e Políticas; de Ciências Humanas e Sociais; e de Letras e Artes (UNIVERSIDADE., 2016).

A consolidação do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é um desafio presente e estabelecido como dever para as universidades públicas, conforme previsto no artigo 207 da Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988 *apud* GONÇALVES, 2016). Tal princípio é reiterado como um dos cinco princípios da extensão universitária, presentes nas diretrizes do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Instituições de Ensino Superior Públicas Brasileiras (FORPROEX), que são também indissociáveis – interação dialógica, interdisciplinaridade e interprofissionalidade, indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, impacto na formação do estudante e impacto e transformação social (GONÇALVES, 2016).

No tocante à universidade pública brasileira, a extensão universitária está associada à ideia de que o conhecimento gerado pelas universidades deve buscar transformação social, intervindo nas deficiências da sociedade e não se limitando apenas em ensinar os estudantes regulares. O termo extensão indica a ação de estender algo a alguém (FREIRE, 1992). É a interação do estudante com a sociedade. Prática que vai além do currículo, permitindo a formação humana do estudante que dialoga com a sociedade em favor dela. A extensão permite uma atuação prática daquilo que é apreendido em sala de aula; propicia uma reflexão sobre a atuação profissional do aluno bolsista, como uma forma de se experimentar a profissão para o qual se prepara, além de oportunizar a vivência com pesquisadores, com comunidades e sujeitos distintos. Os bolsistas envolvidos poderão inferir sobre uma dada realidade, produzir e criar seus próprios conhecimentos, vivenciados por meio de um projeto cidadão, que minimize desigualdades.

Na UNIRIO, a cultura de projetos de extensão vem sendo consolidada por meio das ações da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROExC). Entre 2018 e 2019 foram aprovados 299 projetos por meio de editais semestrais e 10 projetos interinstitucionais, promovidos por meio de emendas parlamentares diversas (UNIVERSIDADE, 2019b). O Projeto Cidadania em Ação, sobre o qual são descritos e compartilhados resultados, é um deles. Em 2020 foi criado o Portal de Extensão e os projetos/programas passaram a ser recebidos por meio de fluxo contínuo.



#### 4 PROJETO INTERINSTITUCIONAL CIDADANIA EM AÇÃO

Trata-se de projeto de âmbito federal com ação municipal que surgiu através de uma parceria entre o Ministério da Cultura e dos Esportes (a partir de janeiro de 2019 denominado Secretaria Especial dos Esportes) e a UNIRIO. O objetivo geral do referido projeto é democratizar o acesso à prática de atividades físicas, esportivas, culturais e de lazer, envolvendo beneficiários, prioritariamente em risco social, inclusive pessoas com deficiência, estimulando a convivência comunitária e a promoção social, através de seus núcleos descentralizados no Estado do Rio de Janeiro, atuando com pessoas a partir de seis anos de idade, ou seja, crianças, jovens, adultos e idosos (UNIVERSIDADE, 2019c).

Embora a UNIRIO tenha tradição em ações de extensão e cultura, com ações voltadas para as áreas da saúde, educação e artes, o projeto em tela é o primeiro, em 30 anos de existência, na área de esportes na UNIRIO. Isto pode ser justificado pelo fato de a Universidade não ter curso de Educação Física, o que nos leva a compreender por que nunca houve um projeto ligado ao esporte até a implementação do Projeto Cidadania em Ação (ISRAEL *et al.*, 2019).

A implementação do Projeto na UNIRIO iniciou-se pela instalação de uma coordenação geral, exercida inicialmente pela Pró-Reitora de Extensão e Cultura, e da contratação de uma organização social (OS), responsável pelas ações administrativas e logísticas do projeto. Posteriormente foram selecionados, via edital interno, cinco docentes pesquisadores para atuar de acordo com o plano de trabalho aprovado no referido certame. Simultaneamente a OS contratada selecionou externamente professores e monitores de educação física, articuladores locais, supervisores e assistentes sociais para atendimento às atividades planejadas. Os cinco pesquisadores posteriormente selecionaram cada um dos três bolsistas, alunos de graduação e pós-graduação, para atuarem juntos nos respectivos planos de trabalho aprovados. O projeto, ao todo, teve a duração de 12 meses, sendo os dois iniciais dedicados à sua coordenação. Os pesquisadores iniciaram suas atividades no terceiro mês.

Os núcleos voltados para as comunidades em geral, assim como os da UNIRIO, são apresentados no mapa a seguir. Os pontos maiores apontam os locais dos núcleos e os menores indicam a localização da moradia dos beneficiários (ISRAEL *et al.*, 2019).

Figura 1 – Locais de atuação do Projeto



Fonte: Os autores (2019)

O projeto foi desenvolvido para atender 45 núcleos no município do Rio de Janeiro oferecendo atividades esportivas diversas como: futebol, futebol *society*, atletismo, dança, jazz, handebol, natação, basquete, capoeira, hidroginástica, recreação, judô, treinamento funcional, boxe, *stand-up paddle*, ginástica, ginástica para 3ª idade, ginástica *step dance*, alongamento, vôlei, futsal, jiu-jitsu, yoga, *muay-thai* e zumba. Em contrapartida foram planejados dois núcleos na UNIRIO voltados para a comunidade interna à universidade. Um dos núcleos foi criado no *campus* localizado no centro da cidade do Rio de Janeiro, onde se situa parte do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde e outro no *campus* do bairro da Urca, onde se localizam os Centros de Ciências Exatas e Tecnologia, de Ciências Humanas e Sociais, e de Letras e Artes. Esses Centros mantiveram atividades tanto no interior do *campus* (vôlei, basquete, yoga e *muay thai*), quanto na praia (natação e funcional) localizada a 300 metros. Os 45 núcleos atenderam gratuitamente a comunidade com atividades para crianças, jovens, adultos e idosos.

Ao todo o projeto recebeu mais de 4500 fichas de inscrição, constituindo os beneficiários diretamente afetados pelas ações esportivas, sendo 3736 nos 45 polos e 802 nos dois Núcleos da UNIRIO (ISRAEL *et al.*, 2019).

A seção a seguir apresenta a metodologia adotada para a realização da pesquisa.

## **5 METODOLOGIA ADOTADA**

O presente artigo teve como base o plano de trabalho aprovado pelo Projeto em tela com o objetivo aplicar a gestão estratégica do conhecimento no Projeto Cidadania em Ação, desenvolvidos em polos descentralizados e de acordo com os núcleos estabelecidos (Núcleo de Iniciação, Núcleo Vida Saudável, Núcleo Aprimoramento Esportivo). Os objetivos específicos daquele plano de trabalho pautavam-se em: a) identificar fontes de informação sobre histórico das comunidades parceiras; b) disponibilizar dados e informações sobre indicadores citados no Quadro de Indicadores para Monitoramento e Avaliação do Projeto; c) criar espaço virtual para o compartilhamento de conhecimento advindo do projeto; d) medir as práticas de compartilhamento de conhecimento nos polos e núcleos; e, por fim, e) sistematizar relatórios de pesquisa do Projeto Cidadania em Ação.

As pesquisas científicas podem ser caracterizadas segundo os objetivos, as fontes de coleta de dados e os procedimentos metodológicos adotados para coleta de dados. No tocante aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. Para Santos (2002) podem ser realizadas por meio de pesquisa bibliográfica, entrevista com profissionais que atuam em uma área, visitas a *websites* entre outros. Na pesquisa em tela, houve pesquisa bibliográfica para embasar os fundamentos teóricos adotados; questionários com professores atuantes no Projeto Cidadania em Ação a fim de conhecer as práticas de compartilhamento de conhecimento; e visitas presenciais às atividades esportivas realizadas nos polos do Projeto. No que se refere às fontes de coleta de dados e informações pode-se afirmar que foram utilizadas fontes de informações bibliográficas e bases de dados. O procedimento metodológico adotado para coleta de dados foi o levantamento por meio de questionário aplicado durante evento ocorrido ao longo do Projeto. As subseções a seguir explicam cada uma das etapas metodológicas adotadas.

### **5.1 Fontes de informação**

Fontes de informação são caracterizadas como “qualquer recurso que responda uma demanda por parte dos usuários, incluindo produtos e serviços de informação, pessoas ou rede de pessoas e programas de computador” (DUTRA; BARBOSA, 2017, p. 20). Para Cunha (2001), o conceito de fonte de informação é muito amplo, pois podem abranger manuscritos e

publicações impressas, além de objetos, como amostras minerais, obras de arte ou peças manuscritas. Há uma enorme variedade de material informacional com funções diferenciadas e em diferentes suportes de armazenagem (do meio impresso ao eletrônico).

Além de seu conceito amplo, elas podem ser classificadas em:

Primárias – caracterizadas por conter fatos vindos direto da fonte e não adulterados

Secundárias - contêm informações sobre documentos primários e são arranjados segundo um plano definitivo; são, na verdade, os organizadores dos documentos primários e guiam o leitor para eles.

Terciárias – possuem a função de auxiliar o usuário na pesquisa de fontes primárias e secundárias. (BAGGIO; COSTA; BLATTMANN, 2016, p.33).

Para o alcance do objetivo específico “identificar fontes de informação sobre histórico das comunidades parceiras” foi necessário buscá-las. Durante o processo de pesquisa utilizaram-se fontes de informações secundárias sobre os bairros do município do Rio de Janeiro provenientes do Instituto Pereira Passos e do aplicativo *Armazenzinho* do Data Rio, que continham dados sobre a distribuição de vários tipos de edifícios culturais, como bibliotecas e museus. Essas informações nos permitiram comparar o interesse das comunidades próximas aos polos em relação ao projeto com o acesso que essas comunidades têm a outras atividades culturais.

A escolha das fontes baseou-se em parâmetros como precisão e relevância. Dutra e Barbosa (2017) compilaram várias pesquisas em qualidade de fontes de informação e explicitaram que conceitos de qualidade informacional são geralmente subjetivos, então decidimos os fatores mais relevantes na nossa prática.

Foi utilizada a abordagem transcendente identificada por Marchand (1989 *apud* DUTRA; BARBOSA, 2017) como uma das cinco abordagens para determinar a qualidade da informação. De acordo com os autores, essa abordagem (2017, p. 21) “tende a perceber o valor da informação como absoluto e universalmente reconhecido, ou seja, qualidade intrínseca”. Assim, foram escolhidos documentos provenientes de fontes fidedignas, reconhecidas por possuir informações de qualidade, o qual possibilitou conhecer o contexto histórico e corrente nos quais se situam os polos do projeto.

## **5.2 Visitas presenciais**

Para o alcance do objetivo específico “disponibilizar dados e informações sobre indicadores citados no Quadro de Indicadores para Monitoramento e Avaliação do Projeto” realizamos visitas presenciais em alguns núcleos do Projeto Cidadania em Ação, a saber: Portuguesa e Esporte Clube Jardim Guanabara, localizados no bairro da Ilha do Governador; Jardim do Outeiro, localizado no bairro da Taquara e o da UNIRIO localizado na Praia Vermelha, na Urca.

As visitas permitiram acompanhar e observar a realização das atividades, assim como coletar dados pertinentes como fotos, vídeos, além de tecer um diálogo próximo com professores, monitores, articuladores e alunos, fortalecendo os laços de sociabilidade entre os sujeitos atuantes no Projeto.

## **5.3 Levantamento de dados: aplicação de questionários**

O objetivo específico “medir as práticas de compartilhamento de conhecimento nos polos e núcleos” foi realizado durante o I Seminário do Projeto Cidadania em Ação, ocorrido em 15 de junho de 2019, que teve como objetivo integrar os profissionais dos núcleos,

possibilitando a aferição das referidas práticas. O Seminário contou com a presença dos coordenadores gerais e técnicos, de pesquisadores e de bolsistas. O público ouvinte foi basicamente composto por professores de educação física atuantes nos núcleos, supervisores e assistente social do Projeto. O Seminário ocorreu conforme a programação e foram aplicados questionários, entregues na pasta dos participantes e solicitado o preenchimento logo no primeiro tempo do evento.

Na ocasião, a equipe de pesquisadores e bolsistas ministrou a *Oficina de Práticas de Gestão de Conhecimento* com o objetivo de familiarizar os participantes com as práticas de GC e contribuir com o alcance dos resultados do projeto. A ementa contemplou o conceito de GC, as razões para a sua adoção no projeto, as práticas de GC sugeridas como *debriefing*, lições aprendidas, fórum de discussão, banco de ideias, banco de imagens e áudio. As atividades pautaram-se na exposição dos conteúdos teóricos e em dinâmicas de grupo e contou com a participação de 15 pessoas. Durou cerca de 1h e 15 minutos com as seguintes atividades: 10 minutos para preenchimento dos questionários faltantes e breve apresentação individual; 20 minutos para apresentação conceitual sobre GC e suas práticas; 20 minutos para atividades em grupos com cinco elementos; 20 minutos para cada grupo apresentar suas contribuições e seu aprendizado em torno do tema, e 10 minutos para finalização e dúvidas. O *feedback* advindo da Oficina foi muito gratificante, pois houve intensa troca de sugestões e opiniões a partir de cada uma das práticas trabalhadas. Os resultados da pesquisa aplicada no I Seminário serão descritos na seção a seguir.

Destaca-se que o objetivo específico relacionado a “criar espaço virtual para o compartilhamento de conhecimento advindo do projeto” não se concretizou, pois estava vinculado à contratação de um pesquisador temporário não viabilizada. O último objetivo específico “sistematizar relatórios de pesquisa do Projeto Cidadania em Ação” foi alcançado com a finalização e entrega do Relatório Técnico Final de Cumprimento de Objeto (2019) e da publicação dos resultados à comunidade científica por meio de artigo científico.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Após o evento, analisaram-se 30 questionários preenchidos pelos participantes. O objetivo da pesquisa foi identificar práticas de gestão do conhecimento existentes no Projeto Cidadania em Ação. Para tanto foram elaboradas 18 questões, fechadas e abertas, buscando identificar práticas realizadas naturalmente pelos participantes, não intencionais, nas quais foram abordados os seguintes assuntos: familiaridade com o tema GC, meios de comunicação utilizados com os alunos, frequência das comunicações, uso de redes sociotécnicas entre professor e aluno, além de comentários, críticas e sugestões. As respostas foram transcritas para o *Google Forms*, pela facilidade de elaborar os gráficos a partir dos dados incluídos, tratados e analisados.

A primeira parte do questionário dedicou-se à identificação dos respondentes. Os 30 questionários respondidos referem-se a 27 núcleos do Projeto; cerca de 90% são profissionais de educação física, dois supervisores e uma assistente social. Dois respondentes possuem pós-graduação em Educação Física, e outros dois, mestrado em Psicologia e em Ciências da Motricidade Humana.

A segunda parte do questionário buscou conhecer a familiaridade dos respondentes com o tema. Na pergunta 1, “Já ouviu falar em gestão do conhecimento?”, 70 % nunca ouviu falar do assunto. Dos 9 que responderam “sim”, 8 arriscaram defini-la. Na pergunta 3 “Acessa internet com frequência?”, quase a totalidade (29) respondeu positivamente.

Na pergunta seguinte, referente à frequência com que acessam a Internet, 26% afirmam o “dia todo”, e 67% “algumas vezes ao dia”. Sobre o dispositivo que utilizam para manter-se online, todos responderam a pergunta. Destes, 70% afirmaram utilizar celular com

dados móveis e 57% celular com wi-fi. Esta pergunta permitia marcar mais de uma alternativa. Sobre o uso de redes sociais, a totalidade dos respondentes utiliza o aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*, concomitante ao *Facebook* (15), *Instagram* (11) e *Twitter* (4). Alguns sinalizaram ainda o uso do *Google* (4) e do *Linkedin* (1). Cabe destacar que 90% afirmaram fazer uso regular de e-mail. As respostas enfatizam a caracterização sobre a sociedade do conhecimento evidenciada na seção introdutória desta pesquisa, permeada pelo uso intensivo de redes sociotécnicas.

Sobre o uso de hospedagem de dados na nuvem, 67 % afirmaram não possuir o hábito, contra 33% que usam. Entretanto, apesar do número expressivo de respostas negativas, 16 deles afirmaram usar o *Google Drive*, dois o *One Drive* e um, o *Icloud*. Pode-se inferir que os respondentes não compreenderam o termo “nuvem”, já que pelas respostas específicas 60% fazem uso regular dessas plataformas de hospedagem.

Na pergunta “Costuma se reunir com os alunos após as aulas?”, 23 respondentes afirmaram “sim”, representando 80% das respostas. A pergunta seguinte, “Caso sua resposta seja SIM, com qual finalidade?” gerou respostas diversas, que apontam para a necessidade de trocar experiências (65%), realizar entretenimentos (34%), passar procedimentos e alinhar a comunicação, ambos com 30%, fortalecidos pelas respostas naturalmente descritas pelos respondentes, como participar de café da manhã coletivos, reunião e eventos, jogos, passeios, dicas, organizar eventos, e socialização.

A **prática lições aprendidas**, em que se busca registrar o aprendizado obtido em projetos ou em atividades do dia a dia, de forma que outras equipes possam reutilizá-lo e tornarem-se padrões ou procedimentos a serem adotados é evidenciada. Nesta prática são registradas respostas a perguntas do tipo: o que deu certo? O que deu errado? O que faríamos novamente da mesma forma? O que não sabíamos e sabemos agora? São relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças entre o que foi aprendido durante o processo.

Pelas respostas analisadas, a **prática debriefing**, técnica para avaliar e capturar lições aprendidas após a conclusão de um projeto ou missão realizada entre seus membros, identificando pontos fortes e fracos, não nos parece ter sido utilizada. Talvez pela formalização que metodologicamente exige, partindo de uma análise do planejamento, posterior revisão do que foi efetivamente realizado e avaliação dos resultados obtidos.

Perguntados se os professores do Projeto Cidadania em Ação já se conheciam antes da realização do I Seminário, 68% responderam negativamente. Esta afirmação salienta a importância da realização do Seminário, que cumpriu seu papel fundamental de integrar os sujeitos atuantes no Projeto como um todo.

Na pergunta aberta “Como ocorre sua comunicação com os demais membros do projeto, os articuladores locais e monitores?”, as respostas foram diversas e podem ser assim reunidas: “pessoalmente”; ou por meio das diversas redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *WhatsApp*.

Perguntados se têm o hábito de fotografar ou “fazer mídia” sobre as aulas e, em caso afirmativo, o que costumam fazer com elas, a quase totalidade de respondentes (28 de 29 respostas) confirmou a prática. Posteriormente, costumam compartilhar com os alunos ou postar nas redes sociais. Novamente as duas respostas reforçam a caracterização sobre a sociedade do conhecimento destacada na seção introdutória desta pesquisa, permeada pelo uso intensivo de redes sociotécnicas.

A penúltima pergunta, fechada, tinha por finalidade obter a opinião dos respondentes sobre “O que acha de ter um espaço virtual para discussão em que pudesse compartilhar novas ideias, fotos e vídeos com participantes do projeto?”. Dos 29 respondentes, 27 acham “interessante”, apenas dois “não acharam necessário”. A resposta “indiferente” não foi assinalada.

As informações coletadas durante a realização da Oficina de Práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito do Projeto Cidadania em Ação com os professores atuantes no projeto salientaram o compartilhamento de conhecimento tácito entre os integrantes, assim como de fotos e vídeos por meio de aplicativos utilizados em *smartphones*. A resposta anterior respalda a necessidade da criação de um **banco de imagens e áudios**, prática ressaltada na Oficina, como um espaço colaborativo que possibilite o compartilhamento e o reuso do conhecimento visual e sonoro, registrando passagens, momentos da rotina e eventos do projeto. Ademais, preserva e dissemina informações e conhecimento aos diversos usuários de modo a evitar retrabalho.

A última questão, aberta, foi destinada a comentários finais, críticas e sugestões. Foram recebidas 21 respostas, as quais se referem às rotinas dos polos e logística para atividades físicas, necessidade de capacitação constante e percepções sobre o projeto com um todo. A seguir destacamos algumas críticas significativas acerca do material distribuído:

O projeto poderia comprar mais materiais para prática esportiva como bambolê, elásticos, pesos etc.

Poderiam disponibilizar som e aparelho de pressão para as atividades de ginástica.

Críticas: falta material e sugestões: capacitação corpo de trabalho.

Acredito que atendemos com sucesso toda a população com atividades. Único ajuste necessário o aumento de material. Me sinto feliz em saber que hoje ajudo na qualidade de vida de cada participante.

O uniforme é pequeno porque os meninos são muito grandões, garotos com 12 anos com 1.70 de estatura. A costura do uniforme é frágil, descostura atoa, mais uniformes GG porque tem uns alunos fortes.

A **prática banco de ideias**, que permite o registro de ideias de forma livre e não requer uma análise mais elaborada, possibilitaria o compartilhamento das críticas e poderia criar uma aproximação dos sujeitos ao longo do projeto, facilitando a comunicação entre seus membros.

No que se refere a percepções sobre o projeto com um todo destacamos outras importantes respostas:

Gostaria de agradecer a oportunidade em que nos foi ofertada, para mim, para os demais componentes do grupo profissional e, principalmente, para nossos alunos que demonstram evolução no melhor sentido humanista da palavra. Ressalto ainda a integração das famílias com o nosso trabalho.

A continuidade do projeto, mais durabilidade para que nós professores possamos estar mais tempo com os alunos das comunidades. Só a atividade física salva! Não podemos perder esses vínculos com os alunos. Sugestão que os nossos alunos possam conhecer o Projeto Cidadania em Ação até mesmo para que os alunos valorizem o projeto.

Com relação ao projeto acredito ser interessante eventos envolvendo todos os alunos. Sugiro eventos trimestrais a fim de fazer maior integração do mesmo.

Importante espaço de discussão e alinhamento das propostas. Em um momento futuro também poderia ser dado espaço aos professores apresentarem propostas existentes nos núcleos.

Percebe-se nos depoimentos a necessidade de se manter uma comunicação mais efetiva entre as pessoas. Considerando que esses sujeitos não se conheciam até a realização do I Seminário, faz-se necessária a **prática fórum de discussão**, definida como um espaço, presencial ou virtual, para discutir e compartilhar informações, ideias e experiências, no sentido de contribuir para o desenvolvimento de competências, para o aperfeiçoamento de processos ou atividades das organizações.

A pesquisa aplicada, assim como a Oficina realizada, serviu para introduzir o tema GC junto ao grupo de professores participantes do Projeto e captar as percepções e práticas reveladas ou não. As visitas aos polos/núcleos do projeto possibilitaram conhecer pessoas envolvidas e a realidade, além de obter informação relevante das atividades e *feedback* do grupo.

Os resultados do Projeto não param por aqui. Os dados e informações coletados estão contidos no relatório com informações históricas sobre bairros correspondentes aos polos visitados e nos relatórios mensais de atividades dos bolsistas, além dos registros imagéticos autorais produzidos nas visitas. Há ainda os documentos de planejamentos da Oficina de Práticas de gestão de conhecimento e do I e II Seminários realizados; slides da apresentação da Oficina; *folders* dos I e II Seminários Cidadania em Ação; instrumento de coleta de dados de pesquisa, assim como a análise dos resultados da pesquisa; produção científica como resumo e pôster para a XX Semana de Integração Acadêmica da UNIRIO, onde os alunos bolsistas comunicaram resultados, além do Relatório Técnico de Cumprimento do Projeto.

Neste sentido, as afirmações de Paalamen (2014) supracitadas, sobre os aspectos contributivos da GC em projetos de esporte encontram ressonância em pelo menos três dos nos resultados aqui analisados: criação e distribuição da informação, desenvolvimento e educação e habilidades comunicacionais.

No que tange à aprendizagem coletiva a partir de projetos de extensão interinstitucionais, a troca de experiências com a comunidade foi fundamental para a formação cidadã dos estudantes. Freire (1992) reconhecia a extensão como sinônimo de comunicação, porque ela pressupõe a partilha do conhecimento. A extensão sedimenta o conhecimento absorvido durante o curso. Deve-se entender a extensão não apenas como a transmissão de conhecimento universitário, mas uma integração deles, visando a sua contribuição com a sociedade. A universidade não deve se limitar às salas de aula. Por isto ser e ter uma formação diversificada, de interação do estudante com o diferente, como destacado por Freire (2011), cria possibilidades para a sua própria produção e construção. Nesse contexto, o plano de trabalho realizado buscou enfatizar a indissociabilidade da pesquisa, do ensino e da extensão.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os dados produzidos e colhidos sobre as atividades realizadas ao longo do projeto pela equipe e pelos professores não puderam ser disponibilizados por não termos conseguido criar o espaço virtual para hospedá-los. A proposta para contratar um pesquisador temporário para criar um espaço que pudesse incluir os materiais coletados não se concretizou, impossibilitando o compartilhamento explícito de conhecimentos.

As visitas aos polos da Portuguesa, do Esporte Clube Jardim Guanabara, do Jardim do Outeiro e da UNIRIO, localizado na Urca, evidenciaram a importância das atividades esportivas oferecidas ao público atendido. A democratização do acesso às práticas de esportes em

comunidades carentes resulta no reconhecimento do valor social do esporte, na promoção da saúde física e mental dos sujeitos envolvidos, além do reforço nos laços de sociabilidade nas comunidades, impactando positivamente sobre a qualidade de vida dos atendidos.

Cabe, ainda, ressaltar que o curto prazo de execução do projeto (12 meses ao todo), é pouco para todo o potencial de ações a realizar. Conforme o projeto vai ocorrendo, os sujeitos envolvidos na sua consecução vão se apropriando de saberes, vivências que se desencadeiam em novas reflexões e aprendizado.

O compartilhamento dos resultados por meio de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento buscaram dar visibilidade a tais resultados, fortalecendo as conquistas dos projetos sociais na área dos esportes.

A extensão permite uma atuação prática daquilo que é apreendido em sala de aula; propicia uma reflexão sobre a atuação profissional do aluno bolsista, como uma forma de se experimentar a profissão para o qual se prepara, além de oportunizar a vivência com pesquisadores, com comunidades e sujeitos distintos. Os bolsistas envolvidos puderam inferir sobre uma dada realidade, produzir e criar seus próprios conhecimentos, vivenciados por meio de um projeto cidadão, que buscou minimizar desigualdades.

O Projeto proporcionou aprendizado sobre projetos sociais na área de esporte, conhecimento inédito para pesquisadores e estudantes da UNIRIO. Possibilitou ainda aplicar princípios e práticas de gestão do conhecimento em um projeto interinstitucional e verificar desafios a serem enfrentados e oportunidades a serem conquistadas para sua implementação e manutenção. O aprendizado resultante do projeto nos prepara para a realização de outros no segmento dos esportes, de forma a dar continuidade à pesquisa na área e a busca constante da democratização do acesso às práticas de esportes em qualquer tipo de comunidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alivinio; BASGAL, Denise Margareth Oldenburg; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente; PÁDUA FILHO, Wagner Cardoso de. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

ANGELONI, Maria Terezinha. (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHOURI, Taghi; BOROUMAND, Mohammad Reza; DARZI, Azam Fazli. The Condition of Knowledge Management in Sport Organizations. **European Online Journal of Natural and Social Science**, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 970-976, 2015. Disponível em: [http://european-science.com/eojnss\\_proc/article/view/4303](http://european-science.com/eojnss_proc/article/view/4303). Acesso em: 15 abr. 2019.

BAGGIO, Claudia Carmen; COSTA, Heloisa; BLATTMANN, Ursula. Seleção de tipos de fontes de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 32-47, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/26798>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.



BRASIL. Decreto-Lei Nº 773, 20 de agosto de 1969. Provê sobre a criação da Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado da Guanabara (FEFIEG), e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, ago. 1969.

BRASIL. Lei Nº 10.750, de 24 de outubro de 2003. Altera a denominação da Universidade do Rio de Janeiro - UNIRIO. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, out. 2003.

COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO (Brasil). **Diretrizes do Governo Eletrônico:** oficinas de planejamento. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2004.

COSTA, Luciana Ferreira da; GOMES, Jorge de Oliveira; DUARTE, Emeide Nóbrega; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Reflexões sobre o estado da arte da gestão da informação e do conhecimento por Emeide Nóbrega Duarte. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 194–204, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/41569>. Acesso em: 20 jul. 2021.

CUNHA, Murilo Bastos da. **Para saber mais:** fontes de informação em ciência e tecnologia. Brasília: Briquet de Lemos, 2001. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/15121>. Acesso em: 15 abr. 2019.

DATA RIO. Armazenzinho. **Jardim Guanabara**. Rio de Janeiro, 2017a. Disponível em: <https://apps.data.rio/armazenzinho/historia-dos-bairros/>. Acesso em: 11 jan. 2019.

DATA RIO. Armazenzinho. **Urca**. Rio de Janeiro, 2017b. Disponível em: <https://apps.data.rio/armazenzinho/historia-dos-bairros/>. Acesso em: 25 jan. 2019.

DATA RIO. Armazenzinho. **Portuguesa**. Rio de Janeiro, 2017c. Disponível em: <https://apps.data.rio/armazenzinho/historia-dos-bairros/>. Acesso em: 11 jan. 2019.

DATA RIO. Armazenzinho. **Taquara**. Rio de Janeiro, 2017d. Disponível em: <https://apps.data.rio/armazenzinho/historia-dos-bairros/>. Acesso em: 7 set. 2019.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação:** porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DUTRA, Frederico G.; BARBOSA, Ricardo R. Modelos e critérios para avaliação da qualidade de fontes de informação: uma revisão sistemática de literatura. **Informação e Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 27, n. 2, p. 19- 33, maio/ago. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/32676/0>. Acesso em: 15 abr. 2019.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação?** 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 43. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GONÇALVES, Nadia Gaiofatto. Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão: um princípio necessário. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 33, n. 3, p. 1229-1256, abr. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/2175>. Acesso em: 13 out. 2018.

ISRAEL, Vinicius Pinheiro *et al.* **Relatório técnico: Cidadania em Ação**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2019. Disponível em: <https://paper.dropbox.com/doc/Relatorio-Tecnico-Cidadania-em-Acao-P9OgyuNThotvQz6Wqwse2>. Acesso em: 22 nov. 2019.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MARQUES, Demis; FREIRE, Patrícia de Sá; SANTOS, Antônio Venicius dos; VALENTE, Amir Mattar. Gestão do conhecimento na documentação de projetos: um método para aperfeiçoar os esforços e a aprendizagem coletiva. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 12, n. 4, p. 436-446, 2017. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1148/745>. Acesso em: 13 out. 2018.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Quatro em cada cinco adolescentes do mundo não pratica atividade física suficiente**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/84634-quatro-em-cada-cinco-adolescentes-do-mundo-nao-pratica-atividade-fisica-suficiente/>. Acesso em: 22 nov. 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALAAANEN, Mika. **Knowledge Management in Youth Sport Organizations**. Helsinque: Haaga-Helia, 2014.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. São Paulo: Bookman, 2002.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. 164p.

SVEIBY, Karl-Erik. **What is Knowledge Management?** [S.l.]: Sveiby, 2001. Disponível em: <http://sveiby.konverge.com/articles/KMInitatives>. Acesso em: 23 out. 2019.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Cursos de Pós-graduação Lato Sensu**. Rio de Janeiro, [2021b]. Disponível em: <http://www.unirio.br/propg/diretoria-de-pos-graduacao-2/em-contrucao>. Acesso em: 27 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Missão, visão e princípios**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.unirio.br/institucional/missao-visao-e-principios>. Acesso em: 31 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Plano de desenvolvimento institucional 2017-2021**. Rio de Janeiro: Coordenação Executiva Pró-Reitoria de Planejamento,

2016. 213 f. Disponível em:  
<http://www.unirio.br/institucional/proplan/PLANODESENVOLVIMENTOINSTITUCIONAL20172021REVISO2018.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Projeto Cidadania em Ação**. Rio de Janeiro, 2019c. Disponível em:  
[http://www.unirio.br/arquivos/noticias/copy6\\_of\\_Projeto.docx.pdf](http://www.unirio.br/arquivos/noticias/copy6_of_Projeto.docx.pdf). Acesso em: 27 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Relatório Técnico Final de Cumprimento de Objeto Projeto Cidadania em Ação**. Rio de Janeiro, 2019d. 19f.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. **Editais e resultados**. Rio de Janeiro, 2019a. Disponível em:  
<http://www.unirio.br/proreitoriadeextensaoecultura/editais/editais-e-resultados>. Acesso em: 22 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. **Programas e projetos em andamento**. Rio de Janeiro, 2019b. Disponível em:  
<http://www.unirio.br/proreitoriadeextensaoecultura/programas-e-projetos/Projeto%20em%20andamento.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação. **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu**. Rio de Janeiro, [2021a]. Disponível em: <http://www.unirio.br/propg/diretoria-de-pos-graduacao-2/programas-de-pos-graduacao-stricto-sensu/>. Acesso em: 27 jul. 2021.

---

Recebido em/Received: 25/11/2019 | Aprovado em/Approved: 19/07/2021

---