

MESTRADO
GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM PROJETOS DE MEGAEVENTOS

LUAN SOUSA DO AMARAL

OUTUBRO - 2018

MESTRADO

GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM PROJETOS DE MEGAEVENTOS**

LUAN SOUSA DO AMARAL

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR MÁRIO JOSÉ BATISTA ROMÃO

PROFESSOR JOÃO FILIPE MARQUES COSTA

OUTUBRO - 2018

“Transportai um punhado de terra todos os dias e fareis uma montanha.”

Confúcio

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho de mestrado tem como intuito concluir mais uma importante fase da minha vida, tanto acadêmica e profissional, quanto pessoal.

Deixo meus sinceros agradecimentos ao Professor João Costa e ao Professor Mário Romão. Agradeço a disponibilidade e orientações e por todo o apoio que me deram durante essa etapa.

Registro meus agradecimentos também aos amigos Raul Corsini e Guilherme Brandão pela ajuda e disponibilidade. Sem eles não teria sido possível obter registros mais claros a respeito da organização dos megaeventos que auxiliaram nas respostas das questões de investigação deste estudo.

O agradecimento especial ao amigo José Prata que me apoiou, me auxiliou, me aconselhou em muitos momentos no desenvolvimento do projeto. Agradeço também ao meu irmão e melhor amigo Daniel Amaral por sempre estar ao meu lado e por suas palavras de apoio.

Gostaria ainda de agradecer aos meus pais Valmir Amaral e Eleusa Amaral e aos meus amigos por todo apoio e compreensão pela minha ausência e indisponibilidade por todo esse período. Obrigado em especial a minha namorada Gabriella Moscatelli por sempre me fazer acreditar nos meus objetivos e sonhos.

Por fim, meu mais sincero agradecimento a todos que me apoiaram nessa trajetória.

Resumo

Neste estudo discute-se a importância e os desafios da transferência de conhecimento entre os principais atores envolvidos na Gestão de Projetos em contexto de Megaeventos. Desta maneira, este trabalho tem como objetivo identificar as principais práticas e barreiras de Gestão de Conhecimento para uma transferência efetiva de conhecimento em contexto de megaeventos, além de sugerir possíveis soluções de transferência para edições futuras, com intuito de gerir os riscos de forma controlada. Adicionalmente, é ainda importante a apresentação dos conceitos e desafios das principais palavras-chave envolvidas neste estudo, apresentadas pela literatura. Documentações e entrevistas previamente estruturadas, aplicadas a ex-funcionários envolvidos neste contexto de megaeventos, foram utilizadas como fontes de evidência. Por meio da análise qualitativa destas documentações e entrevistas foi possível perceber boas práticas e ferramentas de Gestão de Conhecimento aplicadas pelos principais megaeventos abordados durante o estudo. Boas práticas como: criação de workshops, seminários, reuniões, contato com especialistas, contato com eventos passados e etc. Ainda foi possível identificar os principais tipos de barreiras que impedem uma efetiva transferência de conhecimento (como barreiras: temporais, comportamentais, organizacionais, físicas e operacionais). Por fim, evidências mostraram ainda a importância do indivíduo em relação ao processo de transferência de conhecimento em projetos de megaeventos, e sua influência no sucesso do evento e em futuras edições.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Megaeventos; Gestão do Conhecimento; Transferência de Conhecimento.

Abstract

This study discusses the importance and challenges of knowledge transfer among the main actors involved in Project Management in the context of Mega-events. This work aims to identify the main practices and barriers of knowledge management for the future contexts of Megaevents, in addition to allowing future solutions to be transferred to future editions, in order to collectively manage risks. Moreover, it is important to present the concepts and challenges of the key words of this study, according to the literature. As an evidence source, it was used some documentation and interviews previously structured, applied to ex-employees involved on this Mega-event's context. Through the qualitative analyses of this documents and interviews, it was possible to note some good practices and tools of Knowledge Management applied to the main Megaevents objects of this study. Good practices such as: creation of workshops, seminars, meetings, contact with experts, contact with past events and etc. In addition, it was possible to identify the main kind of barriers, which prevent an effective knowledge transfer (as barriers: temporal, behavioral, organizational, physical and operational). Finally, evidences show the importance of the individual regarding the process of knowledge transfer on Megaevents projects and its influence on the success of the event and its future editions.

Keywords: Project Management; Megaevents; Knowledge management; Transfer of Knowledge.

Índice

Resumo.....	i
<i>Abstract</i>	ii
<i>Lista de Abreviaturas</i>	iii
<i>Lista de Tabelas</i>	iv
<i>Lista de Figuras</i>	v
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 <i>Enquadramento e Motivação</i>	2
1.2 <i>Objetivos</i>	3
1.3 <i>Questões de Investigação</i>	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 <i>Gestão de Projetos</i>	4
2.2 <i>Megaeventos</i>	8
2.3 <i>Gestão de Conhecimento</i>	10
2.4 <i>Gestão de Conhecimento a nível de Projetos</i>	16
2.5 <i>Grandes Projetos em um contexto de Megaeventos</i>	19
2.6 <i>Transferência de Conhecimento em um contexto de Megaeventos</i>	20
3. METODOLOGIA	22
3.1 <i>Recolha de Dados</i>	22
4. ANÁLISE	24
5. CONCLUSÃO	36
6. LIMITAÇÃO E RECOMENDAÇÕES	40
<i>Referências</i>	I
<i>Anexos</i>	V

Lista de Abreviaturas

CEO – Chief Executive Officer – Diretor Executivo

GC – Gestão do Conhecimento

GP – Gestão de Projetos

KISS – Knowledge and Information Sharing Scenario - Cenário de Conhecimento e Informação Compartilhada

LOC - Local Organising Committee – Comitê Organizador Local

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

RL – Revisão da Literatura

UEFA – União das Associações Europeias de Futebol

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Grupos de Processo de GP	5
Tabela 2 - Áreas de Conhecimento de GP.....	6
Tabela 3 - Definição de dados, informação e conhecimento.....	10
Tabela 4 - Tipos de Conhecimento.....	12
Tabela 5 - Descrição das atividades de GC	15
Tabela 6 - Relação das Áreas de Conhecimento em GP e GC	17
Tabela 7 - Espiral da construção do Conhecimento.	21
Tabela 8 - Relação dos entrevistados e suas funções no megaevento	24
Tabela 9 - Mecanismos de Aprendizagem	31
Tabela 10 - Principais barreiras de Transferência de Conhecimento em Megaeventos .	32
Tabela 11 - Questões de Análise	35

Lista de Figuras

Figura 1 - simplificação da relação entre dados, informação e conhecimento.....	11
Figura 2. Ciclo de vida Transferência de Conhecimento	13

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, tem se observado cada vez mais a presença de diversos Megaeventos no quotidiano das sociedades, das culturas e dos indivíduos. Os eventos são veículos cada vez mais populares, que pretendem alcançar benefícios políticos, culturais e económicos, tornando-se assim, um papel poderoso na sociedade anfitriã (Ribeiro, 2012; Muller, 2017).

O planeamento e a organização de megaeventos são realizadas por várias organizações, responsáveis por garantir as finanças, negociar com múltiplas partes interessadas e a gerir diariamente o ciclo de vida do evento em questão (Grabher & Thiel, 2015; Wang & Bao, 2018). Em outras palavras, trata-se de grandes projetos, únicos e complexos, caracterizados por grandes investimentos, com impacto duradouro na economia, no meio ambiente e na sociedade, além de serem empreendimentos temporários (Locatelli et al., 2017).

Um dos recursos mais valiosos e distintivos que uma organização pode ter é o seu conhecimento (Hafizoglu & Atagun, 2016). O tratamento bem sucedido do conhecimento pode trazer benefícios que são fundamentais para a produção, poder e o avanço organizacional (Jasimuddin, 2012). Entretanto, ainda não há um consenso sobre Gestão do Conhecimento (GC), no que se refere à relação entre conceitos, atividades envolvidas ou um quadro geral para utilizá-lo (Gasik, 2011).

As ferramentas e técnicas de GC conectam pessoas para que elas possam trabalhar juntas para criar e compartilhar novos conhecimentos (conhecimento tácito) que integre o conhecimento de diversos membros da equipa (Institute, 2017). Porém, nem todas as organizações possuem processos claros de GC, desta maneira, devido à natureza

temporária dos megaeventos, por muitas vezes, as empresas não podem fornecer o conhecimento especializado e as capacidades específicas do projeto (Grabher & Thiel, 2015). Por esta natureza única usual dos eventos principais e megaeventos, os impactos negativos dos riscos, cuja ocorrência pode ser evitada, podem ocorrer (Lee et al., 2014). Neste sentido, para eventos dessa dimensão, os processos de GC ajudam a mitigar esses potenciais problemas e ajudam o evento a ser bem sucedido (Parent & Smith-Swan, 2012). Mesmo que a escala e a complexidade provoquem desafios específicos de gestão que as estruturas organizacionais temporárias não conseguem lidar (Grabher & Thiel, 2015). Noutras palavras, a gestão de megaeventos depende necessariamente da mobilização de conhecimentos e capacidades de edições de eventos passados.

1.1 Enquadramento e Motivação

Muitos estudos foram publicados sobre Gestão de Projetos (GP), GC, Transferência de Conhecimento e Megaeventos. Entretanto, de acordo com a revisão bibliográfica em questão, pode-se perceber que há poucos artigos que abordem estes conceitos em conjunto. Por sua vez, Todorovic (2015), em sua obra, afirma que há autores que referem que a GC em GP é um assunto que ainda não está explorado suficientemente na literatura. Apesar de a transferência de conhecimento ser um tema muito abordado na literatura, alguns pensadores afirmam não haver uma clara definição deste conceito (Liyanage et al., 2009). Neste sentido, será apresentado na Revisão da Literatura (RL), os conceitos das palavras-chave, seguido de uma breve correlação com o intuito de perceber a importância da transferência de conhecimento no âmbito de megaeventos.

1.2 Objetivos

Este estudo tem como intuito verificar e compreender a utilização das práticas e ferramentas de transferência de conhecimento no âmbito de megaeventos. Com o intuito de listá-los e gerar um conjunto de fatores de sucesso e melhoria para que permitam outras organizações de megaeventos a reproduzi-los. Ou seja, criar um estudo que correlacione estes conceitos e que possibilite novas pesquisas na área. Desta maneira, com o presente estudo empírico pretende-se atingir os seguintes objetivos:

O1. Identificar como são geridas as práticas de Gestão do Conhecimento em Projetos de Megaeventos;

O2. Perceber quais barreiras impedem uma sólida transferência de conhecimento para edições futuras;

O3. Identificar o que é preciso para transferir conhecimento, com intuito de gerir os riscos de forma controlada.

1.3 Questões de Investigação

Neste estudo pretende-se compreender e verificar a utilização dos mecanismos de transferência de conhecimento no âmbito de megaeventos. Desta maneira, com o intuito de que os objetivos anteriormente listados sejam alcançados, definiram-se as seguintes questões:

Q1. Como são geridas as práticas de GC em Projetos de Megaeventos?

Q2. Perceber que tipos de barreira é preciso superar para se conseguir uma sólida transferência de conhecimento?

Q3. Como transferir conhecimento para edições futuras, com intuito de gerir os riscos de forma controlada?

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão de Projetos

Uma boa GP é fundamental para um projeto. Cada vez mais empresas e indivíduos buscam maior compreensão e desenvolvimento em relação ao conceito de GP. O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é considerado um guia padrão mundial com orientações, regras e características. Com o domínio desses padrões é possível obter excelência profissional, já que são amplamente aceites e se aplicados de forma consistente pode se chegar ao sucesso do projeto ou até mesmo, definir que a determinada altura o projeto não deve prosseguir.

De maneira geral, o guia conceitua um projeto como um esforço temporário, um conjunto de atividades, realizadas em grupo, destinados a produzir um produto ou serviço único com âmbito e recursos definidos (Handzic & Durmic, 2015). Isto é, há início e fim bem definidos e propostos para atingir um objetivo, ou seja, um resultado exclusivo que o torna único.

De acordo com o PMBOK, um projeto é único pois não se trata de uma operação rotineira, mas sim de um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Assim, uma equipa de projeto pode incluir pessoas que nunca trabalharam juntas, provenientes de diferentes organizações e lugares. Neste sentido, os projetos podem ser planeados e executados por pessoas e equipas com limitações de recursos e controlados ao longo de seu ciclo de vida. Desta maneira, os projetos se diferenciam das operações e processos, já que estes são contínuos e repetitivos, enquanto os projetos possuem características únicas.

Para que se perceba uma maior dimensão da importância dos projetos, deve-se compreender que as organizações precisam de esforços organizados para se alcançar os objetivos. O *PMBOK* ainda aponta que os projetos devem ser gerenciados de maneira especializada para apresentarem os resultados, aprendizagem e integração necessária e desejada para as organizações dentro do prazo e com orçamento previsto. A GP tem como base não apenas as habilidades técnicas para o trabalho em questão, mas também reúne habilidades de gestão de pessoas e de relacionamento com cliente (Institute, 2017; Barcaui, 2006).

Desta maneira, o guia afirma que a GP é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de maneira efetiva e eficaz. Trata-se assim de uma competência estratégica para organizações, que permite com que os resultados dos projetos e os objetivos do negócio estejam alinhados. A GP, por sua vez, segundo o guia *PMBOK*, é dividida em cinco grupos de processos, descritos a seguir na tabela:

Tabela 1 - Grupos de Processo de GP

Adaptado: *PMBOK*

Grupos de Processo de GP	
Início	Autorização do projeto ou fase.
Planeamento	Processos iterativos de definição e refinamento de objetivos e seleção dos melhores caminhos para atingir os objetivos.
Execução	Execução dos planos do projeto: coordenação de pessoas e outros recursos para executar o plano.
Monitorização e Controlo	Medição e monitorização do desempenho do projeto. Garantem que os objetivos do projeto são alcançados através da monitorização e medição regular do progresso, de modo que ações corretivas possam ser tomadas quando necessário.

Encerramento	Aceitação formal do projeto (com verificação de âmbito) ou fase para a sua finalização.
--------------	---

As práticas de GP descritas no *PMBOK* podem ser aplicadas a todos os tipos de projetos, independente do nicho, da dimensão, das pessoas envolvidas, dos prazos e orçamentos. Neste sentido, o conhecimento em GP é composto por dez áreas descritas na tabela a seguir:

Tabela 2 - Áreas de Conhecimento de GP

Adaptado: PMBOK

Áreas de Conhecimento em GP		
Áreas	Descrição	Atividades e Grupos de Processos de GP referentes
Gestão da Integração	Descreve os processos requeridos para certificar-se que os vários elementos do projeto estão propriamente coordenados.	Desenvolver o termo de abertura do projeto (In.) Desenvolver o plano de gestão do projeto (Pl.) Orientar e gerenciar a execução projeto (Ex.) Monitorar e controlar o trabalho do projeto / Executar o controle integrado de mudanças (Mo.) Encerrar o projeto ou fase. (En.)
Gestão de Âmbito	Descreve os processos requeridos para garantir que o projeto inclua todo o trabalho requerido (requisitos), e somente o trabalho requerido, para completar o processo com sucesso.	Coletar requisitos (Pl.) Definir o âmbito (Pl.) Criar a Estrutura Analítica de Processo (Pl.) Verificar o âmbito (Mo.) Controlar do âmbito (Mo.)
Gestão de Custos.	Descreve os processos requeridos para que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado.	Estimar custos (Pl.) Determinar o orçamento (Pl.) Controlar os custos (Mo.)
Gestão de Qualidade	Descreve os processos requeridos para garantir que o projeto vai satisfazer as	Planejar a qualidade (Pl.) Realizar a garantia da qualidade (Ex.)

	necessidades pelas quais ele foi feito.	Realizar o controle da qualidade (Mo.)
Gestão das Aquisições	Descreve os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização responsável pelo projeto.	Planejar aquisições (Pl.) Conduzir aquisições (Ex.) Administrar aquisições (Mo.) Encerrar aquisições (En.)
Gestão Recursos Humanos	Descreve os processos requeridos para fazer o uso mais efetivo das pessoas envolvidas no projeto.	Desenvolver o plano de recursos humanos (Pl.) Contratar ou mobilizar a equipe de projeto (Ex.) Desenvolver e Gerenciar a equipe de projeto (Ex.)
Gestão das Comunicações	Descreve os processos requeridos para garantir rápida e adequada geração, coleção, disseminação, armazenamento e disposição final das informações do projeto.	Identificar as partes interessadas (In.) Planejar as comunicações (Pl.) Distribuir as informações (Ex.) Gerenciar as expectativas das partes interessadas (Ex.) Relatar desempenho (Mo.)
Gestão de Risco	Descreve os processos relacionados a identificar, analisar e responder aos riscos do projeto.	Identificar os riscos (Pl.) Planejar a gestão de riscos (Pl.) Realizar a análise qualitativa e quantitativa dos riscos (Pl.) Planejar respostas aos riscos (Pl.) Monitorar e controlar riscos (Mo.)
Gestão de Tempo	Descreve os processos requeridos para garantir que o projeto seja completado dentro do prazo.	Definir/ Sequenciar atividades (Pl.) Estimar os recursos e a duração das atividades (Pl.) Desenvolver o cronograma (Pl.) Controlar o cronograma (Mo.)
Gestão das Partes Interessadas	Descreve os processos relacionado aos indivíduos ou organizações que estejam ativamente envolvidos no projeto de forma positiva e/ou negativa e que possuem interesses próprios relacionados.	Identificar as partes interessadas (Pl.) Planejar envolvimento das partes interessadas (Pl.) Monitorar e Gerenciar o envolvimento das partes interessadas (Mo.)

Legenda: (In.) Início; (Pl.) Planejamento; (Ex.) Execução; (Mo.) Monitoração e Controle; (En.) Encerramento

Visto isso, uma boa GP permite: (i) obter maior controle dos processos, (ii) um cumprimento eficaz do cronograma, (iii) monitorização da lucratividade, (iv) os riscos são minimizados, além de ter (v) maior agilidade na tomada de decisões, (vi) maior envolvimento da equipa e (vii) maior satisfação do cliente (Institute, 2017). O GP mostra um foco especial em relação aos objetivos, recursos e a programação de cada projeto, já que é preciso atender a todos os envolvidos no processo. I.e., o valor desse foco é comprovado pelo rápido crescimento em todo mundo da GP e as vantagens que uma boa gestão pode trazer ao projeto (Institute, 2017).

2.2 *Megaeventos*

Face ao elevado número de estudos sobre megaeventos são propostos vários conceitos sobre este tema. Pode-se dizer que, megaeventos são eventos comerciais, culturais, desportivos em grande escala que impulsionam a reestruturação urbana, o *status* político e econômico, além de uma exposição da mídia internacional em relação ao país anfitrião (Lee et al., 2014; Muller, 2017; Wang & Bao, 2018). Olimpíadas, Copa do Mundo, Rock in Rio e Expos são alguns dos exemplos de megaeventos; São considerados como grandes projetos, únicos e complexos, ou seja, caracterizados por grandes investimentos, com impacto duradouro na economia, no meio ambiente e na sociedade, além de serem empreendimentos temporários com início e fim definidos (Locatelli et al., 2017). Neste sentido, existem quatro dimensões integrais que devem ser consideradas: (i) atratividade do visitante; (ii) alcance; (iii) custo; e (iv) impacto transformador (Clark et al., 2016).

O constante crescimento da pesquisa em torno de megaeventos dá-se, principalmente, pela influência económica (Lee et al., 2014), que resulta em benefícios, como atração de capitais, fluxos de turistas, desenvolvimento de infraestruturas urbanas, promoção da

identidade local e capacitação (Maiello & Pasquinelli, 2015; Lee et al., 2014). Neste sentido, esses benefícios atuam como meios poderosos para atualizar o perfil da cidade. Os megaeventos podem ser considerados um componente integral de muito desenvolvimento, o que pode acabar por reconfigurar a paisagem urbana, com impacto direto na infraestrutura e na população (Fister Gale, 2012; Clark et al., 2016; Lee et al., 2014; Maiello & Pasquinelli, 2015).

De acordo com Fister Gale, S. (2012), é preciso ter uma coordenação avançada com esse tipo de projeto, para que se saiba o que está a acontecer e garantir que cada pacote de trabalho seja entregue a tempo. Os líderes de cada megaevento devem delegar responsabilidades e devem confiar nas suas equipas, visto que o prazo pode ser curto e há datas bem definidas. Neste sentido, não há segundas chances para eventos desta dimensão, não importa qual tipo de megaevento seja, erros devem ser mitigados e a programação deve sair conforme o planeado (Fister Gale, 2012). O caminho até o sucesso de um megaevento, pode esbarrar em críticas por parte dos *Stakeholders*, mas auxilia as equipas a se manterem no controle, i.e o âmbito pode tornar-se difícil e muitas vezes exigem atenção redobrada (Locatelli et al., 2017). Quer sejam Olimpíadas, convenções ou festivais maciços em toda a cidade, os megaeventos podem trazer vantagens e desvantagens a todos, já que a maioria dos riscos está ligada a percepção pública e a logística em relação aos preparativos para o evento (Clark et al., 2016; Fister Gale, 2012). A autora ainda completa em relação a eventos desta magnitude, que por vezes, podem ter muitas pessoas para serem geridas, focadas em diferentes tarefas e locais.

Os megaeventos, por vezes, detêm um poder simbólico político-ideológico especial, trata-se da transmissão de princípios universais, sociais e culturais que mobiliza um interesse comum, tais como: (i) paz; (ii) justiça; e (iii) respeito (Maiello & Pasquinelli, 2015). Neste

sentido, a transferência bem sucedida de aprendizado e valores em projetos e megaprojetos tem sido um desejo dos envolvidos em sua concepção e entrega (Locatelli et al., 2017).

2.3 Gestão de Conhecimento

No ambiente de negócios competitivo de hoje, os projetos são críticos para o crescimento organizacional, o conhecimento é um elemento poderoso para criar produtos e serviços únicos. Todavia, é possível perceber na RL que ainda há dificuldades em perceber a diferença entre informação e conhecimento. Visto isso, a tabela a seguir tem como objetivo clarificá-las:

Tabela 3 - Definição de dados, informação e conhecimento

Adaptado: (Stenmark, 2002) e (Silva, 2017)

Autores	Dados	Informação	Conhecimento
(Wiig, 1993)	-	Factos organizados para descrever uma situação ou condição.	Verdades e crenças, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e competências.
(Nonaka & Takeuchi, 1995)	-	Um fluxo de mensagens com um significado.	Compromissos e crenças criadas a partir de mensagens.
(Spek & Spijkervet, 1997)	Símbolos que ainda não foram interpretados.	Dados com um significado.	A capacidade de atribuir um significado.
(Davenport, 1997)	Observação Simples.	Dados com relevância e um propósito.	Informação de mente humano com valor.
(Davenport & Prusak, 1998)	Uma série de fatos descritos.	Uma mensagem com o objetivo de criar mudança na percepção de quem a recebe.	Experiências, valores e informação contextual.

(Quigley & Debons, 1999)	Texto que não responde a um conjunto de questões para um problema em particular.	Texto que responde a questões: quem quando, o que e onde.	Texto que responde a questões: porquê e como.
(Choo et al., 2000)	Fatos e mensagens.	Dados com significado.	É justificado; verdadeiras crenças.

I.e., de acordo com a tabela anterior, Silva (2017) afirma em sua obra, que a informação é considerada conhecimento ao se adicionar experiências, crenças e valores de cada indivíduo.

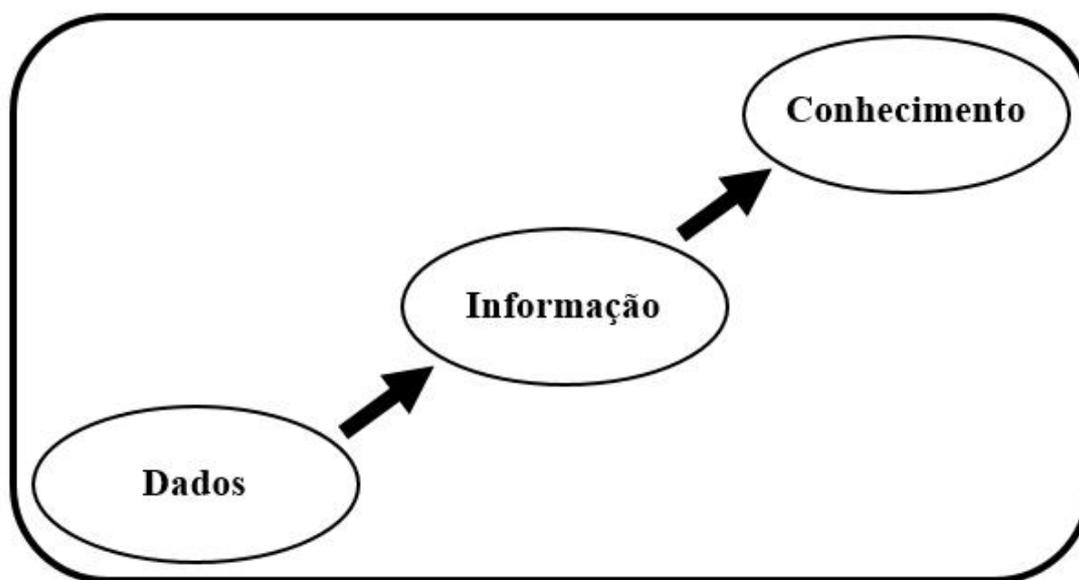


Figura 1 - simplificação da relação entre dados, informação e conhecimento

Adaptado: (Stenmark, 2002)

Com isso, para as organizações, o conhecimento é o bem mais importante para sua sobrevivência, que é adquirido através de um caminho desafiador à medida que os projetos são concluídos (Hafizoglu & Atagun, 2016). As organizações têm a intenção de

reter e aplicar conhecimento para conquistar seus interesses, assim, a GC acaba por ser uma abordagem holística para se utilizar da experiência de forma eficaz (Sankarasubamian, 2009). As Lições aprendidas são os conhecimentos adquiridos durante todo o projeto que mostram como os eventos dos projetos foram abordados ou como devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho (Institute, 2017)

Uma das formas de categorizar o conhecimento é dividi-lo em conhecimento tácito e explícito (Hafizoglu & Atagun, 2016). O conhecimento explícito pode ser articulado em linguagem formal, incluindo declarações gramaticais, expressões matemáticas, manuais, e assim por diante, em contra partida do conhecimento tácito, que por outro lado, é uma entidade difícil de expressar e de definir (Hafizoglu & Atagun, 2016; Sankarasubamian, 2009; Ramhorst, 2004; Koskinen, 2004). Já o PMBOK, argumenta que o conhecimento explícito pode ser codificado mais facilmente a medida que se utiliza palavras, imagens e números, por sua vez, o conhecimento tácito é um conhecimento que é pessoal e difícil de expressar, como crenças, ideias, experiências, e "know-how". Mas podem ser utilizadas de forma integrada de modo a provocar uma sinergia que permite a contribuição para a conclusão dos objetivos estratégicos de uma organização (Pereira, 2011).

Tabela 4 - Tipos de Conhecimento

Adaptado: Hafizoglu & Atagun, (2016)

Tipos de Conhecimento	
Explícito	Codificado em manuais, livros, revistas, textos.
Tácito	Envolve experiências e habilidades pessoais.

Acrescenta ainda que a GC está preocupada com o conhecimento tácito e explícito para dois propósitos: (i) reutilização do conhecimento existente e (ii) criação de novos conhecimentos. Neste sentido, as principais atividades que as sustentam são o compartilhamento de conhecimento e integração de conhecimento (Institute, 2017).

A Literatura (Gasik, 2011) apresenta diversos conceitos ao que diz respeito a GC, como por exemplo, um método para simplificar e melhorar o processo de identificação, distribuição, captura, processamento, compreensão e transferência do conhecimento em uma instituição.



Figura 2. Ciclo de vida Transferência de Conhecimento

Adaptado: Spalek (2014)

Neste sentido, Gasik (2011) ainda afirma em seu estudo que a GC aborda o aproveitamento do capital intelectual e social dos indivíduos, a fim de melhorar as capacidades de aprendizagem organizacional. Em contra partida, a GC é definida como aquilo que é necessário para tirar o máximo proveito dos recursos do conhecimento (Sankarasubamian, 2009; Hellebrandt et al., 2018). Por meio do conhecimento, as organizações podem implementar processos de melhoria contínua, o que torna seu negócio mais previsível e os projetos mais rápidos, eficientes e com menos desvios, potencializando assim, a satisfação do cliente (Pereira, 2011). I.e., a GC tornou-se uma

ferramenta chave para que as empresas conquistem o sucesso em seus projetos (Spalek, 2014; Gasik, 2011; Sankarasubamian, 2009).

Um gestor de projetos pode desempenhar um papel de facilitador do conhecimento, já que a comunicação e a falta de confiança podem moldar a cultura (Spalek, 2014). Eles indicam a ligação entre os processos internos e externos de um projeto e assumem que sabem onde estão os recursos de conhecimento na organização e que cada funcionário deve estar envolvido nos processos de GC (Nowacki & Bachnik, 2016). I.e., a cultura organizacional e meio ambiente são fatores importantes que podem afetar o sucesso da transferência de conhecimento, visto que, a incerteza e a complexidade são os principais desafios para gerir o conhecimento (Hafizoglu & Atagun, 2016; Nowacki & Bachnik, 2016).

Neste sentido, os indicadores de desempenho para implementação de GC de qualquer atividade em projetos são: (i) otimização dos processos; (ii) eficiência e qualidade dos participantes; (iii) redução dos custos e riscos; (iv) satisfação dos clientes; (v) minimização dos custos (Sankarasubamian, 2009; Ramhorst, 2004). Desta maneira, muitos conceitos são propostos para facilitar a transferência de conhecimento, visto que, há uma falta de revisão sistemática para a identificação, captura, desenvolvimento, compartilhamento e processos de aplicação do conhecimento (Spalek, 2014; Gasik, 2011). A integração de algumas destas atividades de conhecimento, por mais que sejam descritas separadamente, conforme descrita na tabela a seguir, são vistas de maneira mais benéficas para a organização (Parent et al., 2014):

Tabela 5 - Descrição das atividades de GC

Adaptado: Parent et al, 2014

Atividades de GC	
Atividades de Conhecimento	Descrição
Transferência	A transferência de conhecimento, ou a entrega de conhecimento do emissor para o receptor, com aceitação e integração pelo receptor, é importante intra e inter-organizacional. O conhecimento em uma organização será transferido, seja ou não gerenciado. Direcioná-la pode garantir que aproveitamento dos melhores benefícios que a transferência de conhecimento pode oferecer.
Aplicação	A aplicação do conhecimento é quando o conhecimento adquirido é utilizado de uma maneira relevante que vale a pena para uma tarefa. O conhecimento transferido pode ser aplicado ou usado em três formas diferentes: uso instrumental ou ação direta; uso conceitual, ou ação indireta; e uso simbólico, como usar o conhecimento para justificar outras ações.
Armazenamento	O armazenamento de conhecimento inclui a retenção, proteção e manutenção do conhecimento em vários meios, como indivíduos, documentação, computadores e tecnologia. O armazenamento de conhecimento também pode ser uma ferramenta usada na transferência de conhecimento.
Identificação	A identificação do conhecimento refere-se ao ato de distinguir o conhecimento necessário para realizar uma determinada tarefa. Embora o conhecimento interno possa ser mais fácil de gerenciar, a quantidade e o alcance do conhecimento externo podem ter um potencial muito maior. A fim de identificar e acessar o conhecimento externo, a melhor solução pode ser criar, manter e desenvolver o capital social por meio de relacionamentos pessoais.
Aquisição	Aquisição de conhecimento refere-se à coleta e aproveitamento do conhecimento, a fim de cumprir certos requisitos de tarefas ou tarefas futuras. Segmentar o conhecimento externo, assimilá-lo e prepará-lo para o uso são todas as atividades necessárias para a aquisição de conhecimento.

2.4 Gestão de Conhecimento a nível de Projetos

O conhecimento tornou-se um recurso importante para que as organizações desenvolvam capacidades, resolvam problemas, aumentem o aprendizado organizacional e iniciem novas situações tanto para o indivíduo quanto para a organização agora e no futuro (Shujahat et al., 2017; Nisar et al., 2018). O conhecimento em GP pode ser associado ainda a: (i) nível individual, (ii) nível de projeto; e (iii) nível organizacional (Spalek, 2014). O Guia PMBOK conceitua a GC em projetos como sendo o processo de utilização do conhecimento existente e criação de novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto que contribuem para o aprendizado organizacional. Acrescenta ainda que os principais benefícios desse processo são: (i) a organização prévia do conhecimento que é alavancado para produzir ou melhorar os resultados do projeto; e (ii) o conhecimento criado pelo projeto que está disponível para apoiar operações organizacionais e futuros projetos ou fases. Neste sentido, é um equívoco comum pensar que a GC envolva apenas documentar o conhecimento para que ele possa ser compartilhado.

Do ponto de vista organizacional, a GC diz respeito a garantir habilidades, experiências para serem utilizadas antes, durante e após o projeto (Argote et al., 2000). O PMBOK ainda completa ao comentar que o conhecimento reside nas mentes das pessoas, que não podem ser forçadas a compartilhar o que sabem. Desta maneira, a parte mais importante da GC é criar uma atmosfera de confiança (Institute, 2017) para que as pessoas, no papel de transmissoras de conhecimento, se sintam motivadas a compartilhar o conhecimento (Nowacki & Bachnik, 2016). Com isso, é importante apresentar uma breve relação entre o conhecimento e as áreas da GP. O PMBOK relaciona algumas das áreas da GP com GC da seguinte maneira:

Tabela 6 - Relação das Áreas de Conhecimento em GP e GC

Adaptado: PMBOK

Relação das Áreas de Conhecimento em GP e GC	
Áreas	Descrição
Gestão da Integração	Os principais benefícios da criação de novos conhecimentos são: (i) o conhecimento organizacional anterior é alavancado para produzir ou melhorar os resultados do projeto; e (ii) o conhecimento criado pelo projeto está disponível para suportar operações organizacionais e futuros projetos ou fases. Desta maneira, tenta assegurar a criação e o uso dos conhecimentos apropriados para o projeto.
Gestão de Âmbito	As reuniões são uma ferramenta utilizada para confirmar que: (i) as entregáveis foram aceitas, (ii) validar que os critérios de saída foram cumpridos, (iii) formalizar a conclusão dos contratos, (iv) avaliar a satisfação dos acionistas, (v) reunir lições aprendidas, (vi) transferir conhecimento e informações do projeto, e para (vii) comemorar o sucesso. Neste sentido, as dependências são estabelecidas com base no conhecimento das melhores práticas.
Gestão de Custos.	A atualização do orçamento requer conhecimento dos custos reais gastos até à data. Qualquer aumento no orçamento autorizado só pode ser aprovado através do processo de realizar o Controle de Mudança Integrada, desta maneira, precisa refletir e aplicar o novo conhecimento.
Gestão de Qualidade	Os desafios da gestão de equipas, por exemplo, necessitam de um domínio na área de comunicação. Neste sentido é preciso encurtar as lacunas do compartilhamento de conhecimento e experiência entre membros da equipa e dificuldades no rastreamento do progresso e produtividade.
Gestão das Aquisições	Um contrato deve indicar claramente os entregáveis e os resultados esperados, incluindo qualquer transferência de conhecimento do vendedor para o comprador. Qualquer coisa que não esteja no contrato não pode ser aplicada legalmente. Ao trabalhar internacionalmente, os gerentes de projeto devem ter em mente o efeito que a cultura e a lei local têm nos contratos e sua exigibilidade, independentemente de como um contrato está escrito.
Gestão de Recursos Humanos	Melhorar o conhecimento e as habilidades dos membros da equipa pode influenciar no aumento da capacidade de completar os resultados do projeto, ao mesmo tempo em que reduz os custos, tempo e melhora a qualidade. Além disso, criar uma cultura de equipa dinâmica, coesa e colaborativa pode-se resultar em alguns benefícios, como: (i) melhorar a produtividade individual e em equipe, espírito de equipe e

	<p>cooperação; e (ii) permitir o treinamento cruzado e a orientação entre os membros da equipe para compartilhar conhecimento e experiência.</p>
Gestão das Comunicações	<p>A mensagem e como ela é transmitida são influenciadas pelo estado emocional atual do remetente, conhecimentos, antecedentes, personalidade, cultura e preconceitos. Da mesma forma, o conhecimento, a cultura e os distúrbios do estado emocional do receptor podem influenciar a forma como a mensagem é recebida e interpretada e pode contribuir para o surgimento de barreiras ou ruídos.</p>
Gestão de Risco	<p>As listas de verificação de risco são desenvolvidas com base em informações e conhecimentos históricos que foram acumulados de projetos similares e de outras fontes de informação. Eles são uma maneira eficaz de capturar as lições aprendidas com projetos completos semelhantes. Ao listar riscos específicos de um projeto que ocorreu anteriormente, é possível identificar as informações mais relevantes para projetos futuros.</p>
Gestão de Tempo	<p>Atualizações de agendamento são previsões feitas a partir de estimativas ou previsões de condições e eventos no futuro do projeto tomadas com base em informações e conhecimentos disponíveis no momento da previsão. Com isso, o cronograma detalhado do projeto, se possível, deve permanecer flexível ao longo do projeto para ajustar o conhecimento adquirido, para assim, ter maior compreensão do risco e atividades de valor agregado. Neste sentido, o planejamento por mais definido que seja, podem acabar por ter as prioridades alteradas, desta maneira, o plano precisa refletir o novo conhecimento.</p>
Gestão das Partes Interessadas	<p>É preciso que as partes interessadas tenham conhecimento da indústria ou tipo de projeto, e conhecimentos de contribuições e conhecimentos dos membros individuais da equipa, além de conhecimento do meio ambiente e cultura da organização. Um conhecimento especializado pode beneficiar o projeto através da entrega mais eficaz dos objetivos do projeto, resultados organizacionais ou conhecimento das estruturas de poder da organização.</p>

2.5 Grandes Projetos em um contexto de Megaeventos

Megaeventos são componentes de alto perfil no setor de entretenimento. Em termos mais conceituais, a questão de como os eventos temporários interagem com o passado e o futuro refletem com as recentes pesquisas de GP (Grabher & Thiel, 2015). Esta literatura concentra-se na organização de atividades orientadas por objetivos e preocupa-se principalmente com a profissionalização e otimização do GP. Neste sentido, há uma abordagem focada nas interdependências entre os projetos temporários e os contextos organizacionais e institucionais mais permanentes em que estão inseridas.

Os estudos de impacto dos megaeventos concentraram-se principalmente nos resultados econômicos (Sallent et al., 2011), sociais e ambientais. Um megaevento oferece oportunidades significativas para fortalecer as relações existentes e para construir um portfólio valioso de laços fortes e fracos (Werner et al., 2015). Neste sentido, inserem ainda os esforços colaborativos de diversas partes interessadas e setores da indústria, como: (i) turismo, (ii) segurança, (iii) alfândega, (iv) serviços de emergência, (v) imigração e (vi) transporte.

A noção de gestão de grandes projetos, portanto, aborda as conexões necessárias com história e futuro que são essenciais para a organização de projeto único estabelecida no contexto de megaeventos (Grabher & Thiel, 2015). Neste sentido, ao seguir este estudo, é possível ter uma perspectiva centrada no projeto (focada na necessidade de GP para levar em consideração os tempos pré e pós-projeto), além de uma visão centralizada (elucida projetos como episódios em trajetórias de longo prazo).

2.6 Transferência de Conhecimento em um contexto de Megaeventos

A GC é uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, avaliar, recuperar e compartilhar todos os ativos de informações de um projeto, organização, incluindo bancos de dados, documentos e procedimentos, entre outros (Nisar et al., 2018). Há uma extensa literatura a respeito a GP que aborda precisamente o desafio particular da transferência de conhecimento, seja entre projetos ou de projetos para organizações (Grabher & Thiel, 2015). Na prática, o conhecimento é compartilhado a partir de um misto de ferramentas e técnicas de GC (interações entre pessoas) e de gestão de informações (nas quais as pessoas codificam parte de seu conhecimento explícito documentando-o para que ele possa ser compartilhado) (Institute, 2017). Neste sentido, as ferramentas e técnicas de GC e informação são importantes e devem ser conectadas aos processos dos projetos, em particular em projetos recorrentes, como os megaeventos, cujo objetivo é o mesmo e com diferentes condições a cada edição.

Na literatura (Spalek, 2014) existem diferentes rotas associadas à transferência de conhecimento envolvidas em vários níveis: (i) individual; (ii) Projeto; e (iii) Organizacional. No entanto, para que o conhecimento seja transferido com sucesso, os receptores devem aplicar pensamento ou raciocínio a ele e incorporá-lo em suas redes de conhecimento (Beesley & Chalip, 2011). O grau em que é transferido depende em grande parte dos processos de comunicação (Gasik, 2011). O conhecimento pode ser transferido, mas pode não ser adotado com êxito, a menos que ele leve à geração de novas ideias e conceitos (Werner et al., 2015). Além do mais, a socialização (ou seja, a transferência de conhecimento por contacto direto com pessoas que o possuem), constitui uma forma específica de transferência (Gasik, 2011). I.e., o encorajamento de relações colaborativas

entre as equipas, pode ser uma excelente fórmula para que os projetos sejam bem-sucedidos (Bellinia et al., 2016).

Tabela 7 - Espiral da construção do Conhecimento.

Adaptado: Gasik (2011)

Conhecimento Tácito para Conhecimento Explícito		
Conhecimento	Socialização	Externalização
Tácito para	Compartilhamento de experiências	Conversão do conhecimento tácito em explícito
Conhecimento	Internalização	Combinação
Explícito	Incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito	Sistematização de conceitos

Van Grinsven e Visser (2011) identificaram a transferência de conhecimento como antecedente da aprendizagem organizacional. As organizações podem capitalizar o desenvolvimento e a transferência de recursos do projeto, ou seja, a capacidade de licitar e gerenciar projetos, podem ser transferidos entre projetos (Grabher & Thiel, 2015). Além disso, o conceito de aprendizagem é cada vez mais utilizado em conexão com o processo de GC na literatura de gestão mais ampla (Pun & Nathai-Balkissoon, 2011). Neste sentido, as organizações que promovem e apoiam a aprendizagem de novos conhecimentos encorajam a criação de conhecimento que pode resultar da conexão de conhecimentos existentes e pode ocorrer, ou ser auxiliado, como resultado de um agente ativo que suporte a aprendizagem (Freiling & Fichtner, 2010). Desta maneira, conhecimento de projetos anteriores podem ser utilizados para geração de novos conhecimentos com intuito de auxiliar projetos futuros.

3. *METODOLOGIA*

Para responder às questões de investigação, utilizou-se uma metodologia qualitativa, visto que, entre outros fatores, permite a avaliação das características do ambiente em que o objeto de estudo estava inserido. Desta maneira, o pesquisador acaba por ser um instrumento importante por ter uma visão mais abrangente da situação.

Como foi anteriormente comentado, esta pesquisa optou por adotar um estudo interpretativo informado pelo método qualitativo, já que um estudo desenvolvido por esse método acaba por ser exploratório (Creswell, 2013). Terá como foco uma abordagem e compreensão significativa dos processos de transferência de conhecimento entre os eventos em questão.

As abordagens qualitativas da análise de conteúdo envolvem a interpretação de textos dados em narrativas analíticas, emancipatórias ou críticas. Neste sentido, a questão de pesquisa que orienta a análise empírica é a seguinte: "como são geridas as práticas de Gestão do Conhecimento em megaeventos?; percebendo, simultaneamente como transferir conhecimento para eventos futuros, com intuito de gerir os riscos de forma controlada; além de perceber uma maneira sólida para que a transferência de conhecimento ocorra."

3.1 *Recolha de Dados*

Para esta pesquisa utilizou-se documentações e entrevistas previamente estruturadas como fontes de evidência. A análise baseou-se em dados qualitativos. Uma série de vantagens de usar este método são evidentes na literatura. Por ser muito flexível, pode resumir as características principais de um grande corpo de dados, além de poder gerar

uma visão imprevista do tópico (Sankarasubamian, 2009). Neste sentido, a análise é um método que é facilmente acessível ao público em geral, é muito útil e pode destacar semelhanças e diferenças em todo o conjunto de dados. Com foco em uma distinção sistêmica, inicialmente foi utilizado relatórios técnicos, matérias com entrevistas com CEO's dos principais megaeventos da atualidade (Olimpíadas e Rock in Rio, por exemplo), não conduzidas pelo autor, e artigos de jornais científicos como fonte de materiais. Este método conta de uma ampla gama de opiniões institucionais e não institucionais para identificar as principais partes interessadas e seus representantes, bem como documentos de apoio. Por fim, foram aplicadas duas entrevistas previamente estruturadas com ex-funcionários dos principais megaeventos citados, com a intenção de obter mais relatos formais de quem já participou de eventos dessa dimensão.

Relatórios e registros internos dos principais megaeventos, estudos e avaliações formais, documentos, revisão das fontes disponíveis e alguns artigos e jornais científicos foram analisados com o intuito de auxiliar no desenvolvimento do estudo em questão. Estes materiais estão expostos no capítulo “Anexos”, juntamente com as entrevistas completas previamente estruturadas aplicadas aos funcionários e ex-funcionários dos megaeventos. Essas entrevistas e matérias foram analisadas com o intuito de perceber e concluir as questões de investigação inicialmente desenvolvidas, com uma visão mais clara de quem já participou na organização desses megaeventos. Segue a seguir uma tabela com a relação dos entrevistados e responsáveis pelas declarações utilizadas como fontes de evidência e suas funções nos respectivos megaeventos:

Tabela 8 - Relação dos entrevistados e suas funções no megaevento

Relação dos entrevistados e suas funções no megaevento		
Nome	Função	Megaevento
Guilherme Brandão	Project Manager	Rio2016 (Jogos Olímpicos); Rock in Rio
Raul Corsini	Deputy Project Manager	Rio2016 (Jogos Olímpicos)
Mariana Barros	Gerente da área de Gestão do Conhecimento e Informação	Rio2016 (Jogos Olímpicos)
Claudia Vasquez	Gerente de Treinamento e Desenvolvimento	Rio2016 (Jogos Olímpicos)
Luis Justo	CEO	Rock in Rio
Roberta Medina	Vice-presidente	Rock in Rio

4. ANÁLISE

Os questionamentos desta pesquisa procuraram identificar e caracterizar como são geridas as práticas de GC em megaeventos, além de perceber como transferir conhecimento para eventos e edições futuras, com intuito de gerir os riscos de forma controlada. Com isso, é importante perceber como as organizações dos principais megaeventos acabam por gerir seu conhecimento; as quais entrevistas e fontes relacionadas a esses megaeventos estão mais detalhadas no capítulo ANEXOS. A seguir são apresentadas breves descrições dos principais megaeventos selecionados e suas principais atividades de GC:

) *ROCK IN RIO:*

O festival teve início em 1985, idealizado pelo empresário brasileiro Roberto Medina, e desde sua criação é reconhecido como um dos maiores festivais

musicais do mundo. Em 33 anos de história, o *Rock in Rio* desenvolveu um modo eficiente de gerenciar megaeventos que se tornou um case internacional. Tanto que o evento já foi realizado em Lisboa, Madri, e até mesmo Las Vegas. Um método eficiente de gestão foi desenvolvido para o evento (Rock in Rio, s.d.).

Durante uma entrevista realizada no início do ano (2018) para a Acipi (Associação Comercial e Industrial de Piracicaba), o *CEO* do *Rock in Rio*, Luis Justo, apontou a importância da gestão compartilhada como ferramenta de condução do festival como fator crítico para o sucesso dos negócios (Nazatto, 2018). O *CEO* apontou a estratégia utilizada para “gerir 20 mil pessoas”, que trabalham no festival como fundamental. “Só é possível quando existe uma cultura forte de gestão compartilhada. A equipe pensando e agindo como se fosse dono do negócio. É um truque de como manter todo mundo alinhado e remando na mesma direção”, disse (Nazatto, 2018). Luis Justo ressaltou ainda a importância da “experiência” e da “proposta de valor” e, no mundo dos negócios, “o que se tem a entregar ao cliente”. Ao se tratar do festival, a missão, segundo ele, “é proporcionar experiências inesquecíveis através da música e do entretenimento” (Nazatto, 2018).

Visto isso, como iniciativa de compartilhamento de conhecimento, o *Rock in Rio* desenvolveu um evento com palestras, aulas, debates com funcionários da empresa, como uma das ferramentas de GC. A intenção é abordar conceitos modernos de gestão, a partir do compartilhamento de exemplos práticos com o suporte de relatos e contribuição de vários especialistas envolvidos, a respeito da trajetória de sucesso do evento, que dura há mais de 30 anos (Nazatto, 2018). A metodologia utilizada garantiu um processo rápido de aprendizado, com *insights*

para os profissionais, e permitiu um aprofundamento e maior vivência em *marketing* de experiência como ferramenta para conectar pessoas e marcas. “O objetivo é de transmissão de conhecimento, com experiências, para que as pessoas saiam inspiradas, mas também surpreendidas. Queremos que levem para a casa coisas práticas que possam aplicar nos seus negócios, que seja um conteúdo relevante não só para quem trabalha com eventos, entretenimento, mas para gestão em geral, liderança, cultura, valores, e entregue de uma forma prática”, destacou CEO Luis Justo (Nazatto, 2018). Roberta Medina, vice-presidente do *Rock in Rio*, afirma que a inovação do conteúdo e o conhecimento compartilhado das práticas do festival vão atingir positivamente outros modelos de negócios (ABRH Brasil, 2015). “Ao longo dos anos, o *Rock in Rio* tem sido *benchmark* de excelência em gestão, sendo nossos executivos frequentemente convidados a partilharem suas experiências e processos com as mais diversas áreas de atuação do mercado”, afirmou a executiva (ABRH Brasil, 2015). A executiva ainda pontuou que a atitude de compartilhar informações com outras pessoas é uma forma de fomentar o empreendedorismo no país. “Compartilhar conhecimento e experiências é uma forma que as empresas têm de se manterem vivas e competitivas”, finalizou.

J) JOGOS OLÍMPICOS:

O esporte tem demonstrado seu valor não só pelos aspectos sociais, mas também por seus impactos econômicos e políticos, unindo povos e estabelecendo marcos de referência global por meio de megaeventos como olimpíadas (Wang & Bao, 2018), copas do mundo de futebol e campeonatos esportivos continentais. O grande desafio das organizações está em saber gerir o aprendizado a fim de

construir e reter os conhecimentos aplicados na prática organizacional e que possa vir a ser útil a práticas posteriores (Hafizoglu & Atagun, 2016).

Com isso, ao tratarmos de megaeventos esportivos, nos deparamos com os Jogos Olímpicos, como um excelente *case* de GC. No caso desse megaevento, o COI (Comite Olímpico Internacional) já vem a realizar algumas providencias quanto a GC. Em uma entrevista de Claudia Vasquez, ex-Gerente de Treinamento e Desenvolvimento do Comitê Rio 2016, ela afirma que há uma plataforma chamada *Extranet*, a qual todos os documentos armazenados, guardados de determinada edição são disponibilizados à nova cidade-sede (Casemiro, 2016). Ela ainda afirma que “há também uma área em cada comitê local, que é a GC, que acompanha todas as ações do Comitê desde o seu início, documentando tudo de uma forma organizada, para também passar o bastão para a próxima cidade-sede” (Casemiro, 2016). Além de ter programas em que funcionários são enviados e recebidos de outros megaeventos esportivos anteriores e/ou futuros para haver um intercâmbio de conhecimento e experiência. Segundo Claudia Vasques, “uma cidade-sede sempre oferece conhecimento e informação para a próxima. Isto já é um padrão” (Casemiro, 2016).

Mariana Barros, ex-funcionária da área de GC e Informação do Comitê Rio2016, acrescenta ainda que o maior desafio da área era justamente fazer o levantamento de dados, manter as equipas sempre motivadas a compartilhar no *extranet*, já que os Jogos Olímpicos se tratam de um evento temporário. Mariana afirma que sua missão era justamente “criar um ambiente que garanta o engajamento das áreas funcionais desenvolvendo a cultura de colaboração, facilitando e promovendo a GC na Rio2016”.

J) COPA DO MUNDO:

A Rússia, por exemplo, nunca havia sido escolhida para sediar um evento esportivo como a Copa do Mundo da FIFA. A natureza única dos eventos de futebol significa que as organizações, incluindo a LOC Rússia 2018 (Local Organising Committee – Comitê Organizador Local), devem adotar uma abordagem sistemática e consistente. A GC no LOC foi derivada do documento que estabeleceu os objetivos, princípios e principais requisitos para os processos de aquisição, acumulação e GC nos principais aspectos da organização de grandes torneios internacionais de futebol (Russia 2018 LOC, 2012). Para efeitos de GC, o LOC planeou e realizou vários projectos de observadores nos principais eventos de futebol do ano (*2012 UEFA Champions League Final* em Munique, *FIFA Confederations Cup* em São Paulo e, mais importante, *UEFA EURO 2012* na Polónia e na Ucrânia).

Os representantes visitaram quase todas as cidades anfitriãs do UEFA EURO 2012 (Gdansk, Wroclaw, Varsóvia, Donetsk, Kharkiv e Kiev) como parte de quatro programas diferentes organizados pela *UEFA* ou pelo *LOC*, com o envolvimento de especialistas internacionais. Os esforços resultaram no acúmulo de um volume considerável de conhecimento abrangendo todas as esferas da organização da concorrência (incluindo tópicos estratégicos), como a operação eficiente dos aeroportos durante os períodos de pico nas partidas, que mais tarde formaram a base da biblioteca de conhecimento do *LOC*. Com esse recurso à sua disposição e dado que é capaz de usá-lo com a maior vantagem, o *LOC* das cidades sede são capazes de melhorar a qualidade do planeamento, reduzir os riscos e

tornar mais eficiente a organização e hospedagem da Copa do Mundo FIFA em questão. Como parte do esforço para construir uma biblioteca de conhecimento, o LOC Rússia desenvolveu os anuários técnicos nas áreas funcionais mais importantes relativas à preparação e organização da Copa do Mundo da FIFA de 2018.

J) UEFA

A UEFA (União das Associações Europeias de Futebol), por sua vez, é o órgão que rege o futebol europeu. É uma associação de associações, e é a organização para 55 associações nacionais de futebol em toda a Europa. Os seus objectivos são, entre outras coisas, lidar com todas as questões relacionadas com o futebol europeu, promover o futebol num espírito de unidade, solidariedade, paz, compreensão e *fair play*, sem discriminação por parte da política, raça, religião, género ou por qualquer outro motivo, para salvaguardar os valores do futebol europeu, promover e proteger as normas éticas e a boa governação no futebol europeu, manter relações com todas as partes interessadas no futebol europeu e apoiar e salvaguardar as suas federações afiliadas para o bem-estar geral do futebol europeu. Ela é responsável por organizar megaeventos futebolísticos como a *UEFA EURO* e a *UEFA Champions League*.

Neste sentido, para promover uma GC, a UEFA criou o KISS (Knowledge and Information Sharing Scenario - Cenário de Conhecimento e Informação Compartilhada) que é um programa lançado em 2005 como parte de seu compromisso de promover a solidariedade e a igualdade em todo o âmbito do futebol europeu.

As federações associadas cobrem um amplo alcance geográfico, incorporando muitas culturas diversas, métodos de trabalho e boas práticas profissionais. O *KISS* reconhece esse conhecimento coletivo como uma mercadoria valiosa e procura construir uma plataforma para compartilhar esses recursos e, finalmente, melhorar o nível de desempenho profissional com base na troca de conhecimento e no trabalho em rede.

O *KISS* começou por organizar uma série de seminários realizados na *UEFA*. O objetivo era trabalhar com associações membros para incentivar e desenvolver boas práticas para a gestão eficiente do futebol europeu. Esses seminários abrangiam três áreas: operações, governança e desenvolvimento. Além disso, um grupo de especialistas em cada campo foi criado, recrutado principalmente de associações onde os *benchmarks* foram definidos em um campo particular.

Uma nova plataforma online personalizada para as associações membros da *UEFA* também foi lançada com o objetivo de atingir um público mais amplo, disseminando conhecimento e boas práticas ao longo do futebol, alcançando clubes, patrocinadores, jogadores e todas as camadas de pessoas que trabalham no futebol todos os dias.

Visto isso, podemos observar que há boas práticas de GC em projetos de megaeventos. Desta maneira, as entrevistas previamente estruturadas foram aplicadas com dois ex-funcionários do Comitê Organizador das Olimpíadas Rio2016, sendo um deles também ex-funcionário do Rock in Rio. Eles foram escolhidos justamente com a intenção de obter mais relatos formais de quem já participou de eventos dessa dimensão.

Para Guilherme Brandão (*Project Manager* Rio2016 e *Rock in Rio*), “GC é um processo contínuo que para cada grande evento tem sua singularidade, no entanto o objetivo é um

só, ou seja, agregar e aplicar o conhecimento”. Ele destaca ainda os processos de lições aprendidas que eram debatidos em reuniões como uma boa prática de GC em GP em megaevento. Raul Corsini (*Deputy Project Manager Rio2016*) acrescenta ainda que há o “cuidado com a documentação e organização dos processos (definir acessos, nomes, caminhos) - integrado com TI, sinergia entre os órgãos (constantes reuniões, seminários, workshops)”, fora a troca de conhecimento que ocorria com especialistas.

Com isso, as análises e relatos dos entrevistados, referente ao modo de GC dos megaeventos, são apresentados de maneira sucinta na tabela a seguir, com relação direta com os quatro mecanismos de aprendizagem apresentados por Werner, Dickson & Hyde (2015):

Tabela 9 - Mecanismos de Aprendizagem

Mecanismos de Aprendizagem	
Mecanismo	Descrição
Aprender na prática	Conhecimento adquirido no dia-a-dia.
Aprender através da troca	Através de reuniões, plataformas tecnológicas de armazenamento de informação, intercâmbios de funcionários, troca de <i>e-mails</i> e conversas telefônicas (os envolvidos trocam experiências), desenvolvimento de seminários e workshops.
Aprender com eventos passados	Análise de outros eventos.
Aprender com especialistas	Contratar funcionários especializados com experiência prévia para se envolver ao evento e passar conhecimento aos demais.

Esses mecanismos nada mais são que a forma como os indivíduos captam conhecimento, como podem aprender em um contexto de megaevento. A tabela mostra de maneira

sucinta a relação direta entre o que foi evidenciado nas pesquisas e na obra dos autores Werner, Dickson & Hyde (2015), as quais mostram evidências a primeira questão de pesquisa do presente estudo.

Já com relação aos principais desafios enfrentados, os relatos dos entrevistados são praticamente os mesmos. Os entrevistados citam principalmente barreiras comportamentais, temporais, organizacionais, físicas e operacionais. A tabela a seguir, baseada na obra de Frank & Echeveste (2008), indica as principais barreiras e desafios descritos e analisados ao longo do estudo:

Tabela 10 - Principais barreiras de Transferência de Conhecimento em Megaeventos

Barreiras	Descrição	Tipo
Pressão sobre os tempos de execução dos projetos (falta de tempo e organização).	As pessoas não dispõem de tempo para compartilhar conhecimentos com o resto da equipa, devido à pressão para realizar suas próprias tarefas e/ou por se tratar de eventos temporários.	Tempo
Distância temporal entre causas e efeitos do projeto.	Os problemas aparecem após algum tempo, o que dificulta a identificação das causas e a compreensão das decisões tomadas.	Tempo
Brechas de tempo entre o final de um projeto e o início do próximo projeto.	Não existe interação entre diferentes projetos por serem sequenciais, dessa forma, o conhecimento é perdido por não ser transmitido rapidamente entre as pessoas.	Tempo
A ideia de que conhecimento é poder.	As pessoas não compartilham seu conhecimento com os demais, pois é utilizado como fonte de poder.	Comportamental
Falta de motivação das pessoas e equipas para transferir conhecimento e comunicação.	As pessoas têm outras prioridades ou não enxergam que as atividades de comunicação e registros são importantes para o desempenho dos projetos.	Comportamental

Conflitos entre equipes.	Existem conflitos que dificultam a comunicação entre equipes de diferentes projetos.	Comportamental
Diferentes culturas entre fonte e receptor.	As diferenças culturais entre as equipes de projetos causam dificuldades de entendimento.	Comportamental
Falta de capacidade de absorção dos recipientes.	As equipes não reconhecem a possibilidade de utilizar o conhecimento de projetos passados para aplicá-los aos novos projetos.	Comportamental
Comportamento individualista/cultura individualista.	As pessoas costumam trabalhar de maneira isolada, sendo parte da cultura da empresa essa forma de trabalho.	Comportamental
Resistência das pessoas para serem avaliadas.	As pessoas se resistem em serem avaliadas, o que dificulta o levantamento das lições aprendidas e resultados obtidos nos projetos finalizados.	Comportamental
Desintegração de equipes.	Ao finalizar os projetos as equipes são desfeitas, é difícil aproveitar o conhecimento grupal adquirido pelas pessoas que trabalharam no projeto, pois muitas vezes o evento acaba por ir para outros lugares dificultando a permanência das equipes.	Organizacional
Equipes geograficamente distanciadas.	O distanciamento geográfico entre equipes de projetos faz com que se perca interação <i>face-a-face</i> , o que diminui a troca de conhecimentos tácitos.	Física
Aprendizado baseado em experiências.	Falta de treinamentos formais que ajudem as equipes a desenvolver novas capacidades para os projetos baseadas nas limitações dos projetos passados.	Operacional
Falta de planejamento relacionado aos custos.	Falta de planejamento em atividades prioritárias relacionadas aos custos, pagamento de fornecedores e funcionários, etc. Por isso é importante estabelecer um orçamento inteligente que suporte a estrutura necessária na GC.	Operacional

Baixa prioridade nos projetos das atividades de comunicação e tecnologia.	Foca-se a atenção somente para as tarefas próprias do projeto e não são realizadas atividades que incentivem a comunicação com pessoas de outros projetos, fazendo com que se tenha pouca socialização dos conhecimentos dos projetos.	Operacional
---	--	-------------

Por fim, ao ser questionado a respeito da transferência de conhecimento em megaeventos, Raul Corsini, afirma que deve-se ter “integração com comitês de edições anteriores e futuras, para permitir o compartilhamento das melhores práticas; documentação organizada e em meios tecnológicos atualizados e eficientes; pessoas comprometidas com a organização e que entendam a importância de manter o conhecimento dinâmico; além de estruturas organizacionais enxutas, bem geridas e assessoradas”. Guilherme Brandão afirma que “o conhecimento deve sim ser transmitido e compartilhado para que erros no futuro não ocorram e que não haja incidências repetidas”. Cita ainda a importância da GC em projetos recorrentes cujo objetivo é sempre o mesmo a cada edição que passa, mesmo que as condições sejam diferentes, como: localização, fornecedores, participantes, etc. Portanto é do interesse tanto do indivíduo quanto da organização do megaevento que o conhecimento seja transferido.

As entrevistas aplicadas tiveram como intuito obter mais relatos detalhados e formais por parte de participantes envolvidos em megaeventos, que pudessem auxiliar nas questões de pesquisa. Desta maneira, a tabela a seguir, indica de maneira sucinta as questões da análise do presente estudo:

Tabela 11 - Questões de Análise

Questões de Análise	
	Mecanismos de Aprendizagem:
Q1. Como são geridas as práticas de GC em Projetos de Megaeventos?	<input type="checkbox"/> Na Prática <input type="checkbox"/> Através da troca <input type="checkbox"/> Eventos passados <input type="checkbox"/> Especialistas
	Barreiras:
Q2. Perceber que tipos de barreira é preciso superar para se conseguir uma sólida transferência de conhecimento?	<input type="checkbox"/> Comportamental <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Organizacional <input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Física
Q3. Como transferir conhecimento para edições futuras, com intuito de gerir os riscos de forma controlada?	<input type="checkbox"/> Gestão de Comunicação eficiente. <input type="checkbox"/> Execução de matrizes de responsabilidades e soluções. <input type="checkbox"/> Trabalho de equipas colaborativas e comprometidas. <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de palestras, treinamentos, <i>workshops</i> . <input type="checkbox"/> Plataformas tecnológicas eficientes. <input type="checkbox"/> Integração com equipas de edições anteriores e futuras. <input type="checkbox"/> Documentação organizada.

A transferência de novos conhecimentos devem levar à geração de novas informações, que por sua vez, permitem aos indivíduos trabalharem em um novo contexto e identifiquem novas oportunidades relacionadas a produtos, serviços, mercados ou processos (Beesley & Chalip, 2011). I.e, a transferência de conhecimento tem como conceito central garantir a aplicação efetiva do capital intelectual para atingir certos objetivos (Gasik, 2011). Para que o conhecimento seja transferido com sucesso, os receptores devem aplicar pensamento ou raciocínio a ele e incorporá-lo em suas redes de conhecimento individuais (Beesley & Chalip, 2011). Deve-se também, levar em

consideração a localidade inserida, que podem operar de forma bem diferente de evento para evento, além de uma perspectiva cultural, de inovação e econômica (Ribeiro, 2012).

O conhecimento pode ser transferido, mas não é adotado com êxito, a menos que ele leve à geração de novas ideias e conceitos (Giacaglia, 2008; Beesley & Chalip, 2011). A transferência de conhecimento bem sucedida exige uma sólida compreensão do contexto social, cultural, político e histórico do contexto (Barcaui, 2006). Desta maneira é fundamental que o projeto/evento seja aprimorado e adaptado de modo a ter relevância para o fim proposto e para futuras edições (Beesley & Chalip, 2011). Até porque trata-se de um projeto como um esforço temporário, um conjunto de atividades, destinados a produzir um produto ou serviço único, conforme conceitua o PMBOK, e tudo deve estar alinhado.

5. CONCLUSÃO

Neste estudo discute-se a importância e os desafios da transferência de conhecimento entre os principais atores envolvidos na GP em um contexto de megaeventos. Explora o impacto desses megaeventos em relação aos processos de transferência de conhecimento para edições futuras. As organizações podem adquirir conhecimentos valiosos que permitem facilitar a atração e organização de eventos futuros e melhorar os processos operacionais. Visto isso, apresentam-se as questões de investigação:

Q1. Como são geridas as práticas de GC em Projetos de Megaeventos?

Boas práticas e ferramentas de GC foram descritas e apresentadas durante a pesquisa. Após análises e relatos das entrevistas, referente ao modo de GC, foi percebido que o ciclo de vida de transferência de conhecimento nesses megaeventos foi evidenciado a

partir dos quatro mecanismos de aprendizagem apresentado por Werner (Werner et al., 2015). Os quatro mecanismos de aprendizagem são: (i) aprender na prática; (ii) através da troca; (iii) com eventos passados e; (iv) com especialistas.

A partir desse mecanismo, pode-se dizer que a GC em megaeventos é praticada através dos indivíduos, que são os principais repositórios de conhecimento e é por meio deles que as organizações aprendem. O conhecimento se acumula dentro dos indivíduos e só é compartilhado se o indivíduo estiver disposto a fazê-lo. Desta maneira é fundamental que o indivíduo perceba sua função e papel na organização e valorize a partilha de conhecimento. É possível afirmar ainda, que através do envolvimento dos indivíduos nos eventos, os participantes acabam por adquirir um amplo conjunto de novas habilidades que não existiam antes e o processo para transferência de conhecimento acaba por ter um caminho facilitado.

Q2. Perceber que tipos de barreiras é preciso superar para se conseguir uma sólida transferência de conhecimento?

As barreiras nada mais são que obstáculos que existem nas diferentes etapas do processo de transferência de conhecimento entre uma fonte e um receptor, que impede assim, com que o conhecimento seja efetivamente transferido (Frank & Echeveste, 2008). Esses desafios podem ser notados a partir das barreiras comportamentais, temporais, organizacionais, operacionais e físicas, percebidas após análise de pesquisas e entrevistas. Trata-se de desafios pontuais descritos a partir da experiência dos envolvidos na organização dos megaeventos, descritas de maneira sucinta na tabela 10.

Q3. Como transferir conhecimento para edições futuras, com intuito de gerir os riscos de forma controlada?

Boas práticas e ferramentas de GC são precisas para se obter uma efetiva transferência de conhecimento entre edições de megaeventos. Com os relatos das experiências vividas pelos envolvidos nesse contexto, foi possível perceber algumas evidências que servem de exemplos para eventos futuros. Um exemplo, seria adotar uma cultura de compartilhamento para criar um ambiente de transferência de conhecimento, ou seja, que a dinâmica de trabalho das equipas fosse colaborativa. Esta dinâmica permite geração de conteúdo, artigos, novas metodologias, ou seja, o conhecimento faz parte do trabalho e todos fazem o conhecimento acontecer e evoluir. Com isso, o desenvolvimento de palestras, treinamentos, *workshops* que incentivem essas práticas é fundamental. Assim como a utilização de plataformas online como ferramentas, já que permitem que esse sistema interno de informações transfira, crie e dissemine as informações e conhecimentos, com o intuito também de manter uma documentação organizada e uma comunicação eficiente. O alinhamento de conhecimento e informação por todas as áreas e envolvidos do projeto/evento, permite que esses conhecimentos se ampliem e que as pessoas troquem mais experiências e informações.

Por fim, é relevante evidenciar os objetivos definidos inicialmente, os quais auxiliaram no desenvolvimento das questões formuladas para essa análise.

O1. Identificar como são geridas as práticas de Gestão do Conhecimento em Projetos de Megaeventos;

O2. Perceber quais barreiras impedem uma sólida transferência de conhecimento para edições futuras;

O3. Identificar o que é preciso para transferir conhecimento, com intuito de gerir os riscos de forma controlada.

Foram identificadas as principais práticas de GC e desafios/barreiras dos principais megaeventos, por meio de análise de pesquisa e entrevistas previamente estruturadas aplicadas a indivíduos que já trabalharam no meio em questão e por entrevistas não conduzidas pelo autor. Ainda foi possível perceber a importância da GC em projetos de megaeventos, ao identificar as principais atividades necessárias para auxiliar em uma efetiva transferência de conhecimento, com intuito de minimizar os riscos de forma controlada. Além de perceber que, a GC em projetos é o processo de utilização do conhecimento existente e criação de novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto que contribuem para o aprendizado. Desta maneira pode-se afirmar que os objetivos de trabalho inicialmente evidenciados foram alcançados.

Foi possível perceber durante todo o estudo, assim como na obra de Bhatti, Zaheer & Ur (2011), que a medida que o compartilhamento cresce, o fluxo de conhecimento aumenta e potencializa tanto o desenvolvimento da pessoa, como na organização do evento. I.e, a GC significa capturar e armazenar tudo o que se fez e aprendeu ao longo de determinado projeto/evento para que ele seja facilmente acessado e transmitido para os que assim necessitam. Conclui-se então, que os organizadores dos megaeventos devem disponibilizar um ambiente de confiança em que seja possível a identificação, captura, armazenamento do conhecimento e informação para facilitar a transferência do conhecimento entre os envolvidos, para que não consuma tempo, custo ou qualquer outro tipo de situação que coloque o evento/projeto em risco.

6. *LIMITAÇÃO E RECOMENDAÇÕES*

A fim de desenvolver um modelo de processo de gestão de conhecimento e transferência, seria benéfico fazer um levantamento detalhado a respeito de outros eventos. Desta maneira, não foi possível abordar a todas as áreas que surgiram durante o estudo. Seria interessante avaliar e perceber práticas e ferramentas da GC em um evento desta magnitude em países desenvolvidos e em desenvolvimento (ao levar em consideração fatores socioculturais, políticos e econômicos) comparando-os. Ou até mesmo, uma comparação das lições aprendidas entre edições diferentes de um megaevento. Por se tratar de um estudo de caso único e qualitativo, seriam necessárias mais pesquisas para apoiar a generalização das tendências encontradas. Desta maneira, seria interessante, em uma oportunidade futura, a realização de uma pesquisa com base em entrevistas a *Stakeholders* e clientes de um megaevento específico citado durante a dissertação, já que uma amostra maior poderia apresentar resultados mais específicos. O processo geral de gestão e transferência de conhecimento pode não ser integralmente aproveitado para edições futuras. Assim, a transferência de conhecimento é significativa e continua a ser uma questão para pesquisas futuras.

Referências

- ABRH Brasil (2015). ABRH Brasil [Em linha]. Disponível em: <http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/rock-in-rio-entra-na-area-da-educacao-executiva/> [Acesso em 5 Agosto 2015].
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.
- Barcaui, A. B. (2006). *Gerente também é gente...: Um romance sobre gerência de projetos*. 1ª Ed. São Paulo: Brasport.
- Barros, M. (2017). Eventials. [Em linha] Disponível em: <https://pt-br.eventials.com/SBGC/t-1-ep-9-caso-transferencia-de-conhecimento-em-mega-eventos-esportivos/> [Acesso em 10 Outubro 2017].
- Beesley, L. G. & Chalip, L. (2011). Seeking (and not seeking) to leverage mega-sport events in non host destinations: The case of Shanghai and the Beijing Olympics. *Journal of Sport & Tourism*, 16(4), 323-344.
- Bellinia, A., Aarseth, W. & Hosseini, . A. (2016). Effective knowledge transfer in successful partnering projects. *Energy Procedia*, 96(1), 218-228.
- Bhatti, W. A., Zaheer , A. & Ur , K. (2011). The effect of knowledge management practices on organizational performance: A conceptual study. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2647-2853.
- Casemiro, W. (2016). Expresso 3. [Em linnha] Disponível em: <http://espresso3.com.br/serie-rio-2016-7-de-8-a-gestao-do-conhecimento-nos-jogos-olimpicos/> [Acesso em 9 Agosto 2016].
- Choo, C. W., Detlor, B. & Turnbull, D. (2000). *Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*. Kluwer Academic Publishers.
- Clark, J., Kearns, A. & Cleland, C. (2016). Spatial scale, time and process in mega-events: The complexity of host community perspectives on neighbourhood change. *Cities*, 53(1), 87-97.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4ª Ed. Los Angeles:SAGE Publications.
- Davenport, T. H. (1997). *Infrmation Ecology*. 1ª Ed. Nova York: Oxford University Press.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fister Gale, S. (2012). The whole world is watching. *PM Network*, 26(11), 36-43.

- Frank, A. G. & Echeveste, M. E. (2008). Barreiras de Transferência de Conhecimentos entre Projetos de Produto: Um estudo da Literatura por meio da utilização de Análise de Conteúdo. XV SIMPEP , 10 a 12 de Novembro.
- Freiling, J. & Fichtner, H. (2010). Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 24(2), 152–172.
- G.LAB (2017). O Globo. [Em linha] Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/uma-imersao-completa-no-jeito-rock-in-rio-de-fazer-negocios-21712809> [Acesso em 16 Agosto 2017].
- Gasik, S. (2011). A model of project knowledge management. *Project Management Journal*, 42(3), 23-44.
- Giacaglia, M. C. (2008). *Organização de Eventos Teoria e Prática*. São Paulo: Thomson.
- Grabher, G. & Thiel, J. (2015). Projects, people, professions: Trajectories of learning through a mega-event (the London 2012 case). *Geoforum*, 65, 328–337.
- Hafizoglu, M. & Atagun, B. (2016). *How to support knowledge transfer through PMOs*. Barcelona: Project Management Institute (PMI).
- Handzic, M. & Durmic, N. (2015). Knowledge Management, Intellectual Capital and Project Management: Connecting the Dots. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(1), 51-61.
- Hellebrandt, T., Heine, I. & Schmitt, R. H. (2018). Knowledge management framework for complaint knowledge transfer to product development. *Procedia Manufacturing*, 21, 173-180.
- Institute, P. M. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 6 Ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Jasimuddin, S. M. (2012). Knowledge Management: An Interdisciplinary Perspective. *World Scientific*, 11, 34-38.
- Koskinen, K. U. (2004). Knowledge management to improve project communication and implementation. *Project Management Journal*, 35(2), 13-19.
- Lee, J.-S., Lee, C.-K. & Park, C.-K. (2014). Developing and validating a multidimensional mega-events quality scale for mega-events. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 121-131.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T. & Li, Q. (2009). Knowledge Communication and Translation - a Knowledge Transfer Model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118-131.
- Locatelli, G. et al. (2017). The Successful Delivery of Megaprojects. *Project Management Journal*, 48(5), 78-94.
- Maiello, A. & Pasquinelli, C. (2015). Destruction or construction? A (counter) branding analysis of sport mega-events in Rio de Janeiro. *Cities*, 48, 116-124.

- Muller, M. (2017). Approaching paradox: Loving and hating mega-events. *Tourism Management*, 63, 234-241.
- Nazatto, K. (2018). Buskaki News. [Em linha] Disponível em: <https://buskakinews.com.br/ceo-do-rock-in-rio-aborda-importancia-da-gestao-compartilhada-nos-negocios-durante-palestra-na-acipi/> [Acesso em 20 janeiro 2018].
- Nisar, T. M., Prabhakar, G. & Strakova, L. (2018). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Nova York: Oxford University Press.
- Nowacki, R. & Bachnik, K. (2016). Innovations within knowledge management. *Journal of Business Research*, 69(5), 1577-1581.
- Parent, M. M., MacDonald, D. & Goulet, G. (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport Management Review*, 17, 205-218.
- Parent, M. M. & Smith-Swan, S. (2012). *Managing Major Sports Events: Theory and Practice*. London.
- Pereira, L. (2011). *Gestão de Conhecimento em Projetos*. 2011 Ed. Lisboa: FCA.
- Pun, K. & Nathai-Balkissoon, M. (2011). Integrating knowledge management into organisational learning: A review of concepts and models. *Learning Organization*, 18(3), 203-223.
- Quigley, E. & Debons, A. (1999). *Interrogative Theory of Information and Knowledge*. Proceedings of SIGCPR '99. ACM Press.
- Ramhorst, D. (2004). *Knowledge management/sharing in projects*. Prague, Project Management Institute (PMI).
- Ribeiro, . T. M. P. (2012). *Os Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros: Estudo do Estoril Open 2012*.
- Rock in Rio (2018) Rock in Rio. [Em Linha] Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/en/for-a-better-world#atitude-rock-in-rio-iso-20121>
- Rock in Rio (2018). Rock in Rio. [Em linha] Disponível em: <http://rockinrioademy.com/en/>
- Rock in Rio (2018). Rock in Rio. [Em linha] Disponível em: https://www.hsm.com.br/partners_cases/rock-in-rio-academy/
- Russia 2018 LOC (2012). *Annual Report 2012*. 2018 Fifa World Cup , 43.
- Sallent, O., Palau, R. & Guia, J. (2011). Exploring the Legacy of Sport Events on Sport Tourism Networks. *European Sport Management Quarterly* , 11(4), 397-421.
- Sankarasubamanian, S. (2009). *Knowledge management meets project management*. Kuala Lumpur, Project Management Institute (PMI).

- Shujahat, M. et al. (2017). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*.
- Silva , M. (2017). *A Transferência de Conhecimento em Projetos nas Startups em Portuga"*, Lisboa.
- Spalek, S. (2014). How to facilitate the knowledge transfer. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—EMEA, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Spek, R. v. d. & Spijkervet, A. (1997). *Knowledge Management: Dealing Intelligently With Knowledge*.
- Stenmark, D. (2002). The Relationship between Information and Knowledge. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System*, 928-937.
- Todorović, M. L., Petrović, D., Mihić, M. M., Obradović, V. L. & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33, 772-783.
- UEFA (1998-2017). UEFA. [Em linha] Disponível em: <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/hattrick/knowledge-sharing/index.html>
- Van Grinsven, M. & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *Learning Organization*, 18(5), 392-405.
- Wang, M. & Bao, H. X. (2018). Mega-event effects on the housing market: Evidence from the Beijing 2008 Olympic Games. *Cities*, 72(B), 207-216.
- Werner, K., Dickson, G. & Hyde, K. F. (2015). The impact of a mega-event on inter-organisational relationships and tie strength: Perceptions from the 2011 Rugby World Cup. *Sport Management Review*, 18, 421–435.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations : Thinking about Thinking : How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Texas: Schema Press.

Anexos

Ferramentas e Práticas de GC aplicadas pelos principais Megaeventos citados no estudo:



Entrevistado I: Raul Corsini – Deputy Project Manager Rio2016;

Ex-funcionário da Rio2016 (Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos Rio2016)

Q1. Como são geridas as práticas de GC em Projetos de Megaeventos?

No caso dos Jogos Olímpicos, a GC se dá em quatro esferas:

Primeira esfera - COI/IPC: Esfera responsável por manter um dinâmico acervo documental de práticas organizacionais para o desenvolvimento dos Jogos, observadas na história olímpica. Estas práticas são continuamente alinhadas com as organizações locais de cada edição, por meio de diversos fóruns, seminários e reuniões rotineiras. São eles os responsáveis por estabelecer as diretrizes a serem seguidas em cada comitê organizador;

Segunda esfera - federações esportivas: São os agentes responsáveis pelo cumprimento das normas esportivas e por garantir que a organização dos Jogos atenda aos requisitos dos atletas. Estas conformidades são constantemente avaliadas em conjunto com o comitê

organizador local e documentadas para contribuir com a evolução orgânica das estruturas esportivas. Estas federações guardam consigo livros de normas, estas testadas em todos os eventos oficiais do calendário de cada esporte;

Terceira esfera - Comitê Organizador Local: Responsável pela operação e desenvolvimento da estrutura local para atender aos Jogos. Subdividido em diversas áreas funcionais, o comitê desenvolve um processo muito bem definido de organização e documentação de suas práticas. Nas diversas etapas da cronologia olímpica, há integração com as outras esferas envolvidas para garantir que as práticas de jogos anteriores sejam absorvidas na edição corrente, em chamadas reuniões de alinhamento. Os resultados deste dinâmico processo de integração são sempre documentados e compartilhados com o COI/IPC e com outros comitês. Isso garante a continuidade do conhecimento. Para melhor gerir os processos de obtenção e disseminação do conhecimento, o comitê local organiza um departamento de GC;

Quarta esfera - Governo da cidade-sede: Os Jogos são também uma excelente oportunidade para o desenvolvimento das cidades. Práticas organizacionais, obras de legado, infraestrutura são alguns dos produtos que alimentam o crescimento da cidade-sede e, para que sejam plenamente aproveitados, são criados organismos representantes dos governos para gerir, documentar e acompanhar a organização. No caso do Rio, por exemplo, foi criada a Empresa Olímpica Municipal que tinha, dentre suas atribuições, reunir-se semanalmente com seus contatos no comitê organizador e no COI/IPC para monitorar o desenvolvimento dos projetos.

Em todas estas esferas, há um cuidado com a documentação e organização dos processos (definir acessos, nomes, caminhos) - integrado com TI, sinergia entre os órgãos (constantes reuniões, seminários, workshops) e com o compartilhamento. Tanto há este cuidado, que é muito praticada no meio da organização de Jogos a consultoria específica para cada aspecto dos projetos (consultores de cronograma, consultores de normas esportivas, consultores de hospitalidade), sendo estes profissionais conhecidos como "ciganos olímpicos", ou seja, pessoas que vão de evento em evento disseminando sua experiência absorvida em edições anteriores e se especializam, portanto, em compartilhar conhecimento.

Q2. Perceber que tipos de barreira é preciso superar para se conseguir uma sólida transferência de conhecimento?

Destacaria dentre estas barreiras a limitação do tempo, de custos e de tecnologia. A má gestão do tempo é uma grande vilã da GC, pois esta necessita ser extremamente organizada para permitir processos eficientes. Reuniões sem cronogramas definidos, correria para concluir etapas atrasadas que acabam prejudicando a documentação correta das atividades, entre outros aspectos desta barreira acabam por tornar a GC algo não prioritário.

A limitação de custos também acaba incorrendo neste erro de tornar a GC uma atividade não prioritária, frente a obras inacabadas, pagamento de fornecedores e funcionários, etc. Por isso é importante estabelecer um orçamento inteligente que suporte a estrutura necessária na GC.

A tecnologia é essencial no meio digitalizado em que hoje se encontram documentos, sistemas e comunicações. É primordial a definição dos melhores métodos para manter atualizadas as práticas da GC.

Q3. Como transferir conhecimento para edições futuras, com intuito de gerir os riscos de forma controlada?

Muita integração com comitês de edições anteriores e futuras, para permitir o compartilhamento das melhores práticas; documentação organizada e em meios tecnológicos atualizados e eficientes; pessoas comprometidas com a organização e que entendam a importância de manter o conhecimento dinâmico; além de estruturas organizacionais enxutas, bem geridas e assessoradas.

Entrevistado II: Guilherme Brandão - Project Manager Rio2016 e Rock in Rio

Ex-funcionário da Rio2016 (Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos Rio2016) e do Rock in Rio.

Q1. Como são geridas as práticas de GC em Projetos de Megaeventos?

Gestão de Conhecimento é um processo contínuo que para cada grande evento tem sua singularidade, no entanto o objetivo é um só, ou seja, agregar e aplicar o conhecimento.

No caso das olimpíadas existe sempre uma preocupação para que o processo de lições aprendidas seja passado para as próximas edições. Reuniões foram realizadas para apresentação de todas as dificuldades encontradas ao longo de processo de montagem e relacionamento com todos os players. Nessas reuniões eram debatidas soluções em relação a mudanças, impactos e causas que pudesse influenciar a operação das equipes, sempre considerando os envolvidos/impactados pelas alterações. Isso acabava por ser uma boa ferramenta de troca de informação. Processo esse que também ocorria no RIR.

Q2. Perceber que tipos de barreira é preciso superar para se conseguir uma sólida transferência de conhecimento?

A barreira que se precisa ser vencida é a da vaidade, o conhecimento deve sim ser transmitido e compartilhado para que erros no futuro não ocorram e que não haja incidências repetidas. Já que GC é importante em projetos recorrentes cujo objetivo é o mesmo a cada edição que passa, mesmo que as condições sejam diferentes, como: localização, fornecedores, participantes...

Q3. Como transferir conhecimento para edições futuras, com intuito de gerir os riscos de forma controlada?

A melhor forma de transferir conhecimento é uma gestão de comunicação eficiente, execução de matrizes de responsabilidades e as soluções encontradas.

Série Rio 2016 | 7 de 8 | A gestão do conhecimento nos Jogos Olímpicos

Entrevista com a Claudia Vasquez, Gerente de Treinamento e Desenvolvimento do Comitê Rio 2016, para falar sobre gestão do conhecimento. (Casemiro, 2016)

Pergunta: Claudia, antes de tudo, no passado você foi atleta de alto-rendimento. Como é agora voltar como organizadora dos jogos?

Claudia Vasquez: Olha, é uma sensação muito legal, né? Eu acho que é resgatar um passado, uma série de coisas que ficaram lá atrás. O Comitê de uma forma geral é formado por muitos ex-atletas, ou por pessoas que têm paixão pelo esporte, que estão conosco exatamente porque têm uma ligação com o esporte e acreditam que o esporte pode fazer essa transformação. De trazer um mundo melhor, um mundo mais bacana, uma transformação social bem grande.

Pergunta: E sobre gestão do conhecimento, essa qualidade da organização dos Jogos é como se fosse uma tocha olímpica. Ela vai passando de Comitê Organizador para outro Comitê Organizador. Me conta um pouco como funciona essa gestão do conhecimento?

Claudia Vasquez: O COI [Comitê Olímpico Internacional] e o IPC [Comitê Paralímpico Internacional], já têm uma forma de tratar isto. Eles têm uma *extranet*, onde todos os documentos são sempre armazenados, guardados e é dado acesso à nova cidade-sede a todos os documentos de cidades anteriores.

Há também uma área em cada comitê, que é a de gestão do conhecimento, que acompanha todas as ações do Comitê desde o seu início, documentando tudo de uma forma organizada, para também passar o bastão para a próxima cidade-sede.

Temos também os programas em que enviamos e recebemos pessoas para as cidades sede que estão sediando Jogos antes e depois de nós. Como nós fomos a Londres, o Japão já vem para cá também. E isto é sempre assim, uma cidade-sede sempre oferece conhecimento e informação para a próxima. Isto já é um padrão.

Pergunta: Claudia, como é que cada pessoa depois empacota o seu trabalho para passar para o próximo?

Claudia Vasquez: Temos o que chamamos de “Campeões de gestão do conhecimento” nas áreas. Eles vão organizando dentro de cada área as informações para passar para a

área de gestão do conhecimento. No caso de treinamento temos muita informação para deixar para a próxima cidade-sede, assim como também herdamos e recebemos das outras cidades. No nosso caso, temos uma série de materiais de treinamento, como: vídeos, cursos online, cursos presenciais, materiais impressos e books, além de documentos de administração, como a Política de Treinamento, a Estratégia de Treinamento, etc. sendo que tudo isto passaremos para a próxima cidade-sede. Os códigos fontes dos cursos online e todas as suas versões *offline*. Tudo isto empacotaremos e deixaremos como uma “memorabilia”.

Fontes utilizadas para desenvolver tópico com os exemplos de Megaeventos:

ROCK IN RIO:

Fonte: <http://rockinrio.com/rio/en/for-a-better-world#atitude-rock-in-rio-iso-20121>

(Rock in Rio, s.d.)

Fonte: <http://rockinrioacademy.com/en/>

(Rock in Rio, s.d.)

Fonte: https://www.hsm.com.br/partners_cases/rock-in-rio-academy/

(Rock in Rio, s.d.)

Fonte: <https://oglobo.globo.com/economia/uma-imersao-completa-no-jeito-rock-in-rio-de-fazer-negocios-21712809>

(G.LAB , 2017)

Fonte: <https://buskakinews.com.br/ceo-do-rock-in-rio-aborda-importancia-da-gestao-compartilhada-nos-negocios-durante-palestra-na-acipi/>

(Nazatto, 2018)

Fonte: <http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/rock-in-rio-entra-na-area-da-educacao-executiva/>

(ABRH Brasil, 2015)

JOGOS OLÍMPICOS:

Fonte: <https://pt-br.eventials.com/SBGC/t-1-ep-9-caso-transferencia-de-conhecimento-em-mega-eventos-esportivos/>

(Barros, 2017)

Fonte: <http://espresso3.com.br/serie-rio-2016-7-de-8-a-gestao-do-conhecimento-nos-jogos-olimpicos/>

UEFA:

Fonte: <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/hattrick/knowledge-sharing/index.html>

(UEFA, 1998-2017)

COPA DO MUNDO:

"Annual Report 2012". *2018 Fifa World Cup*, p. 43. (Russia 2018 LOC, 2012)