

ESPORTE PARA O DESENVOLVIMENTO E A PAZ: GESTÃO DO CONHECIMENTO E IMPACTO SOCIAL *SPORT FOR DEVELOPMENT AND PEACE: KNOWLEDGE MANAGEMENT AND SOCIAL IMPACT*

Fernando Fukunaga

Doutor em Administração. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Brasil
fernando.fukunaga@sbgc.org.br

Luiz Carlos Pessoa Nery

Doutor em Gestão do Esporte. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Brasil
luizcarlos.nery@sbgc.org.br

Elissandra Pereira Hurtado

Especialista em GC. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Brasil
elissandra.hurtado@sbgc.org.br

Edwin Román Albarrán Jardón

Doutor em Educação. Facultad de Ciencias de la Conducta (UAEMéx) – México
eralbarranj@uaemex.mx

RESUMO

Objetivo: Este artigo analisa criticamente a literatura sobre Gestão do Conhecimento em projetos de Esporte para o Desenvolvimento e Paz (EDP) e propõe uma tipologia de produtos de conhecimento, com foco na escalabilidade do impacto social na América Latina e no Caribe.

Originalidade/Valor: Apresenta-se a primeira tipologia estruturada de produtos de conhecimento para projetos de EDP identificada na literatura revisada, articulando o Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da Fundação FEAC com o Modelo de Referência em GC da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e as diretrizes do sistema ONU. A análise incorpora perspectivas pós-coloniais e de justiça epistêmica, evidenciando a assimetria Norte-Sul na produção de conhecimento sobre o campo. **Metodologia:** Adota-se abordagem teórico-propositiva sustentada por revisão integrativa da literatura, com corpus de 25 artigos indexados em bases internacionais, e análise documental do Modelo FEAC, com análise de conteúdo e temática. **Resultados:** Propõe-se uma tipologia com seis categorias de produtos, um ciclo de vida com sete etapas, critérios de aceitação adaptados ao campo (Relevância EDP e Validade Contextual) e métricas de eficácia e impacto. A análise geográfica revela que 96% dos artigos são publicados por editoras anglófonas e 84% têm afiliação no Norte Global, reforçando a pertinência de um marco produzido para o contexto latino-americano. **Implicações Práticas:** O marco proposto oferece às organizações de EDP instrumentos operacionais para sistematizar, transferir e escalar o conhecimento produzido nos projetos, apoiando gestores e formuladores de políticas públicas na ampliação do impacto social do esporte na região.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Esporte para o Desenvolvimento e Paz, Desenvolvimento Social, Tipologia de Produtos de Conhecimento, América Latina

ABSTRACT

Objective: This article critically reviews the literature on knowledge management in Sport for Development and Peace (SDP) projects and proposes a knowledge product typology tailored to the field, with a focus on scaling social impact across Latin America and the Caribbean.

Originality/Value: We present the first structured knowledge product typology for SDP projects identified in the reviewed literature, integrating the Knowledge Product Management

Model of Fundação FEAC with the Reference Model for Knowledge Management of the Brazilian Knowledge Management Society (SBGC) and United Nations system guidelines. The analysis incorporates post-colonial and epistemic justice perspectives, exposing the North-South asymmetry in knowledge production about the field. **Methodology:** A theory-building approach is adopted, supported by an integrative literature review with a corpus of 25 articles indexed in international databases, and documentary analysis of the FEAC Model, using content analysis and thematic analysis. **Results:** We propose a typology with six knowledge product categories, a seven-stage life cycle, field-adapted acceptance criteria (SDP Relevance and Contextual Validity), and effectiveness and impact metrics. Geographic analysis reveals that 96% of the corpus articles are published by Anglophone publishers and 84% carry affiliations from the Global North, underscoring the pertinence of a framework produced for the Latin American context. **Practical Implications:** The proposed framework equips SDP organizations with operational instruments to systematize, transfer, and scale knowledge produced in their projects, supporting project managers and policymakers in expanding the social impact of sport across Latin America and the Caribbean.

KEYWORDS: Knowledge Management, Sport for Development and Peace, Social Development, Knowledge Product Typology, Latin America

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento emergiu nas últimas décadas como um campo estratégico para as organizações que buscam amplificar seu impacto social e institucional. No contexto específico dos projetos de Esporte para o Desenvolvimento e Paz, a sistematização e a transferência de conhecimentos produzidos por profissionais de campo, pesquisadores e gestores constituem um imperativo ético e operacional, particularmente em contextos de recursos limitados, nos quais a replicação adaptada de metodologias bem-sucedidas pode multiplicar o alcance das intervenções sociais.

A despeito do crescimento expressivo do campo Esporte para o Desenvolvimento e Paz nas últimas duas décadas (GADAIS, 2019), reconhecido por organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas e consolidado em uma literatura acadêmica robusta, persiste uma lacuna crítica de sistematização do conhecimento produzido por organizações que atuam nesse domínio. Essa lacuna se manifesta em múltiplas dimensões, detalhadas na seção 2, e é agravada por uma assimetria que esta pesquisa evidencia: 96% dos artigos do corpus analisado provêm de editoras anglófonas e 84% de instituições do Norte Global.

Este artigo se situa precisamente nessa lacuna. Realiza uma análise crítica da literatura sobre gestão do conhecimento em Esporte para o Desenvolvimento e Paz, examina o Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da Fundação Federação das Entidades Assistenciais de Campinas (Fundação FEAC) mediante análise documental, como exemplar de modelo sistematizado no terceiro setor brasileiro, e propõe uma tipologia específica de produtos de

conhecimento para projetos de Esporte para o Desenvolvimento e Paz que preencha as lacunas identificadas.

Orienta o trabalho a seguinte questão de pesquisa: como a gestão do conhecimento pode ser sistematizada em projetos de Esporte para o Desenvolvimento e Paz, e que tipologia de produtos de conhecimento é adequada às especificidades organizacionais e contextuais do campo na América Latina e no Caribe? A resposta articula três contribuições: a análise crítica da literatura com corte geográfico, que situa empiricamente a assimetria Norte-Sul na produção de conhecimento sobre o campo; a comparação estruturada entre o Modelo FEAC, o Modelo de Referência em GC da SBGC e as diretrizes de produtos de conhecimento do sistema ONU; e a tipologia de seis categorias, com critérios de aceitação e métricas adaptados ao EDP.

O artigo organiza-se em cinco seções, além desta introdução: revisão da literatura e fundamentação teórica (seção 2); metodologia (seção 3); análise do Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da Fundação FEAC (seção 4); resultados e discussão, com a proposta de tipologia adaptada ao EDP (seção 5); e considerações finais, implicações e limitações (seção 6).

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão integrativa da literatura distingue-se da revisão sistemática por admitir estudos com abordagens metodológicas distintas: pesquisas empíricas, estudos teóricos e revisões anteriores (WHITTEMORE; KNAFL, 2005). Torracó (2005) indica esse procedimento para campos emergentes ou interdisciplinares, nos quais a produção de conhecimento carece de sínteses que identifiquem lacunas e direções de pesquisa. O campo do EDP reúne essas condições: é multidisciplinar, combina abordagens qualitativas, etnográficas e teóricas, e carece de sínteses que articulem a GC às suas dinâmicas organizacionais.

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O campo *Sport for Development and Peace* (SDP), ou Esporte para o Desenvolvimento e Paz (EDP), consolidou-se academicamente a partir do início dos anos 2000 (GADAIS, 2019), impulsionado pelas iniciativas da Organização das Nações Unidas e pelo crescimento de organizações não governamentais dedicadas ao uso do esporte como ferramenta de transformação social (COALTER, 2007; GIULIANOTTI, 2004; UNITED NATIONS, 2003). No Brasil, o campo recebeu investimento público substancial a partir dos programas Esporte e

Lazer da Cidade e Segundo Tempo (VENÂNCIO, 2019), além de iniciativas privadas como o Programa de Educação pelo Esporte do Instituto Ayrton Senna.

A produção, contudo, permanece fragmentada, com predomínio de estudos de caso e ausência de marcos integrados. As lacunas mais relevantes identificadas nesta revisão são: escassez de estudos quantitativos sobre a efetividade de modelos de GC no EDP (GREENHALGH et al., 2004; COALTER, 2007); ausência de pesquisas longitudinais sobre a trajetória de produtos de conhecimento (UWIZEYE et al., 2022); sub-representação de vozes do Sul Global, perpetuando dinâmicas pós-coloniais de poder epistêmico (DARNELL, 2010, 2012); e limitação de modelos de GC adaptados às particularidades do campo (GREENHALGH et al., 2004).

O Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento da SBGC (2024), representado na Figura 1, organiza-se em torno de três dimensões interdependentes: Gestão Estratégica, Sistema de Gestão do Conhecimento e Ambiente Organizacional. Dois fundamentos atravessam as dimensões: a GC existe para sustentar as prioridades da organização, traduzidas, no EDP, em missão social; e a efetividade da GC pressupõe um ambiente que valorize o conhecimento, a inovação e a aprendizagem contínua como valores institucionais centrais (SBGC, 2024).

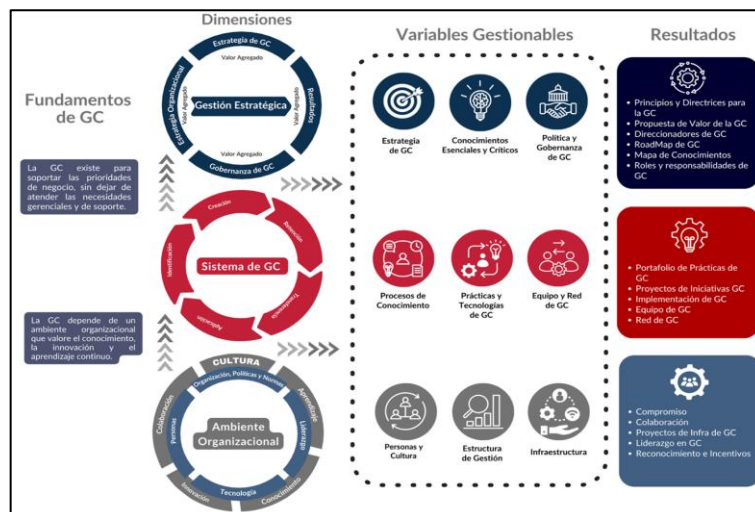


Figura 1 – Modelo de referência em gestão do conhecimento da SBGC
Fonte: SBGC, 2024

Cada dimensão contempla variáveis gerenciáveis. A Gestão Estratégica operacionaliza o alinhamento entre GC e prioridades institucionais por meio da estratégia de GC, dos conhecimentos essenciais e da política de governança. O Sistema de Gestão do Conhecimento reúne os processos de identificação, criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento e as práticas e tecnologias que os traduzem em ação; sem ao menos um profissional dedicado, as iniciativas tendem a ser descontinuadas (SBGC, 2024). O Ambiente

Organizacional reconhece que a GC prospera ou se esvai conforme cultura organizacional, governança e infraestrutura disponível. O modelo é adaptável a organizações públicas, privadas e do terceiro setor, o que o torna adequado ao contexto do EDP (SBGC, 2024; NERY et al., 2024).

Para os fins deste artigo, adota-se o conceito da ONU de produto de conhecimento: qualquer artefato estruturado que encapsula, organiza e torna acessível o conhecimento de uma organização para uso interno ou externo (JIU, 2016; UNDP, 2019). No Esporte para o Desenvolvimento e Paz, os produtos de maior relevância incluem guias metodológicos de intervenção socioeducativa, instrumentos de avaliação de impacto social, repositórios de lições aprendidas e estudos de caso sistematizados. A ausência de estratégia sistemática para sua produção, curadoria e disseminação representa uma das principais barreiras à sustentabilidade e à escalabilidade dos projetos do campo (COALTER, 2007; JIU, 2016; UNDP, 2019).

2.2 SELEÇÃO DE ARTIGOS

A seleção e análise do corpus foram operacionalizadas em duas fases, em linha com Easterby-Smith, Thorpe e Jackson (2012). A busca foi realizada na Web of Science com a string TS=("knowledge management" AND "sport for development" OR "knowledge management" AND "social projects" OR "gestão do conhecimento" AND "projetos sociais" OR "sport-based social intervention" AND "organizational learning" OR "Sport for Development and Peace" AND "knowledge"), cobrindo o período 2003–2026 e recuperando 145 registros. Aplicados os critérios de Pittaway et al. (2004), o material foi organizado em duas listas: a Lista A, com 25 artigos de alta aderência, e a Lista B, com 120 excluídos. A leitura integral confirmou todos os 25; o rastreamento por referências não identificou artigos adicionais (PETTICREW; ROBERTS, 2006). A análise de conteúdo (BARDIN, 2016), orientada pela análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006) e pelo critério de convergência temática (KRIPPENDORFF, 2004), organizou o corpus em dez categorias, agrupadas nos cinco eixos das seções 2.3 a 2.7.

Além da análise temática, os 25 artigos permitem mapear a distribuição geográfica da produção de conhecimento sobre EDP, tanto pela origem editorial quanto pela afiliação institucional dos autores. Essa dimensão situa empiricamente as discussões sobre pós-colonialismo e assimetria epistêmica da seção 2.5.

A Tabela 1 apresenta o contexto geográfico dos 25 artigos do corpus.

Tabela 1 – Contexto geográfico dos artigos do corpus

Contexto	Frequência	Percentual
Múltiplo / não especificado (conceitual ou teórico)	14	56%
África	6	24%
América do Norte	2	8%
Oceania	1	4%
Europa	1	4%
América do Sul	1	4%
Total	25	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A concentração editorial é marcante: 96% dos artigos foram publicados por editoras do Reino Unido (Taylor & Francis e Routledge) e dos Estados Unidos (Human Kinetics). A origem institucional confirma o padrão: 84% dos artigos têm afiliação no Norte Global; apenas 16% no Sul Global, sendo dois trabalhos de autores sul-africanos (BURNETT, 2021), um de autores indianos (SALWAN et al., 2023) e um de autores brasileiros (BALBONI; SCHWARTZ, 2005). Entre os estudos empíricos sobre o continente africano, apenas os de Burnett têm autoria africana. Essa dissociação entre contexto empírico e origem da autoria é, em si, um sintoma da assimetria epistêmica que a perspectiva pós-colonial busca problematizar.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO EM PROJETOS DE EDP

2.3.1 Gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas em projetos de EDP

Salwan et al. (2023) oferecem uma das articulações mais diretas entre Gestão do Conhecimento e capacidades organizacionais disponíveis no corpus. A partir de um estudo de caso em engenharia, os autores estendem o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995) para descrever como as capacidades dinâmicas e operacionais interagem nas etapas de detecção, captura e compartilhamento do conhecimento ao longo do ciclo de vida do projeto. Os próprios autores apontam que o modelo é transferível à implementação de projetos sociais, o que o torna um ponto de partida pertinente para pensar a GC em projetos de Esporte para o Desenvolvimento e Paz.

Essa transferibilidade esbarra, contudo, na heterogeneidade institucional que caracteriza o campo. Svensson (2017) mostra que as organizações de Esporte para o Desenvolvimento e Paz operam sob lógicas institucionais divergentes, do esporte, do desenvolvimento internacional e da filantropia, e propõe o conceito de hibridismo organizacional, distinguindo quatro tipos: diferenciado, simbólico, integrado e disfuncional. A tipologia sugere que a capacidade de converter conhecimento, nos termos de Salwan et al. (2023), é condicionada pelo tipo de hibridismo adotado: um arranjo disfuncional tende a

bloquear exatamente as etapas de captura e compartilhamento que o modelo SECI pressupõe como fluidas.

A terceira capacidade relevante é a de sustentar parcerias de pesquisa-ação entre acadêmicos e organizações. Peachey e Cohen (2016), a partir de entrevistas com pesquisadores de destaque na área, identificam barreiras recorrentes: navegar o ambiente político-organizacional, assegurar o compromisso de organizações com recursos limitados e sustentar avaliações longitudinais. As estratégias para superá-las, como cultivar confiança, construir entendimento mútuo e iniciar com projetos pequenos, descrevem, na prática, um processo de GC entre duas comunidades epistêmicas distintas, o que explica, em parte, por que modelos como o de Salwan et al. (2023) ainda não foram validados empiricamente no campo.

2.3.2 Empreendedorismo social e inovação no EDP

McSweeney et al. (2025) apontam que a literatura sobre empreendedorismo social e inovação no Esporte para o Desenvolvimento e Paz se concentrou no nível organizacional, negligenciando o indivíduo. Para preencher essa lacuna, as autoras propõem o conceito de mentalidade empreendedora, articulado em três dimensões, a cognitiva, a emocional e a comportamental, e orientam uma agenda de pesquisa sobre como o recrutamento, a formação e o acompanhamento de equipes produzem organizações mais transformadoras.

Essa mentalidade em operação é observada em dois estudos. McSweeney (2023), a partir de etnografia com uma organização liderada por refugiados em Uganda, documenta o uso do esporte associado a microfinanças para preencher vazios institucionais e desafiar normas de gênero. Khokhryakova e Svensson (2026), por sua vez, analisam mulheres fundadoras de organizações de EDP (n = 21) e aplicam a teoria da efetuação para mostrar como essas fundadoras agem com os recursos disponíveis para moldar o futuro. O achado central é um questionamento: a efetuação não garante controle sobre a incerteza quando as restrições são sistêmicas, o que aponta para a necessidade de modelos que contemplem barreiras estruturais em ambientes fragmentados.

2.4 LIDERANÇA, TRABALHO COM SENTIDO E DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

2.4.1 Liderança compartilhada e sentido do trabalho

Kang, Oh e Ahn (2026) trazem um dos poucos estudos quantitativos de grande escala do corpus. A partir de pesquisa com 209 praticantes de EDP, os autores examinam como a liderança compartilhada influencia o trabalho com sentido e como esse medeia os efeitos sobre bem-estar psicológico, intenção de rotatividade e comportamento inovador. Para a GC, o

achado tem implicação direta: o comportamento inovador depende de condições organizacionais, liderança compartilhada e trabalho com sentido, que são precisamente as que sustentam a criação e a conversão de conhecimento no modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Os autores propõem um deslocamento de estratégias individuais para práticas coletivas de geração de sentido, em direção à gestão deliberada das condições que habilitam o conhecimento.

2.4.2 Alianças transnacionais e aprendizagem interorganizacional

As alianças transnacionais são, junto com a heterogeneidade institucional discutida em 2.3.1, um dos traços estruturais do campo, e a literatura recente examina tanto seu potencial de aprendizagem quanto suas tensões de poder.

Corvino, Gazzaroli e D'Angelo (2022), a partir de duas iniciativas multitor na Itália, mostram que a avaliação dialógica favorece a aprendizagem interorganizacional em três dimensões: o surgimento de relações latentes entre organizações, a redefinição de fronteiras e a consciência compartilhada sobre o que foi realizado em conjunto. Collison et al. (2016), em registro etnográfico sobre uma parceria transnacional em Ruanda voltada à reconciliação pós-genocídio, confirmam que a adaptação de currículos internacionais a contextos locais exige negociação constante sobre a gestão, a capacidade e a experiência que cada parceiro aporta. Os dois estudos convergem num ponto: a aprendizagem interorganizacional não é espontânea: requer processos deliberadamente desenhados para emergir.

A dimensão crítica dessas alianças é documentada por Straume e Hasselgård (2014) no caso da cooperação norueguesa-zimbabuana: a lógica de tutela, na qual uma parte detém o conhecimento e os recursos, reproduz-se no próprio discurso formal de políticas do projeto. Richelieu e Webb (2019) reforçam que a compreensão acadêmica das redes do campo se baseia em uma visão dominante, mas questionável, de como o esporte influencia o desenvolvimento, introduzindo a dimensão crítica que a seção seguinte aprofunda.

2.5 PERSPECTIVAS CRÍTICAS E QUESTÕES DE PODER

2.5.1 Perspectivas críticas: pós-colonialismo, feminismo e questões de poder

A seção anterior concluiu que as alianças transnacionais podem reproduzir assimetrias na definição de quem detém o conhecimento legítimo. Um conjunto expressivo da literatura transforma essa assimetria em objeto direto de análise, examinando o próprio Esporte para o Desenvolvimento e Paz como espaço de produção de conhecimento atravessado por relações coloniais e de gênero. Darnell (2014) aplica a tradição de Edward Said à análise das

representações do campo na mídia popular e argumenta que essas representações asseguram a inocência e a benevolência do esporte global para audiências ocidentais, enquanto as isolam da economia política do desenvolvimento desigual, reforçando-a. O campo permanece, nessa leitura, suscetível à política do Império.

Hayhurst (2016) traduz a crítica em chamado metodológico: a partir de etnografia feminista pós-colonial, identifica dois nós de tensão, a política da tradução e as tecnologias de avaliação da ajuda, e propõe caminhos de responsabilidade mútua que dependem de quem produz e valida o conhecimento. Hayhurst, Giles e Wright (2016) concretizam essa pergunta em pesquisa-ação com jovens mulheres indígenas em Vancouver e Perth: documentam como programas de EDP podem desdobrar biopedagogias neoliberais mesmo quando as participantes lhes atribuem possibilidades de transformação. A saída apontada, programas liderados por povos indígenas e fundamentados em epistemologias próprias, esbarra na dificuldade de atrair os doadores corporativos que sustentam o setor.

A crítica se estende à infraestrutura que produz esse conhecimento. Szto (2013), a partir da campanha Nike (RED) contra o HIV/AIDS na África, mostra como uma corporação pode se posicionar como produtora legítima de conhecimento, a ponto de a simulação de marca obscurecer o problema que declara combater. Burnett (2017) fecha o argumento: no contexto acadêmico sul-africano, corpos de conhecimento fragmentados e financiamento alinhado a prioridades neocoloniais perpetuam assimetrias na produção de saber. A questão de quem tem autoridade para definir o que conta como conhecimento legítimo é o problema político central desta seção.

2.5.2 Profissionalização e institucionalização do setor EDP

McSweeney, Millington, Hayhurst e Darnell (2022) oferecem uma agenda explícita sobre a profissionalização do setor. Recorrendo às teorias das profissões e ao isomorfismo institucional, os autores documentam três tendências que apontam para a conversão do Esporte para o Desenvolvimento e Paz em uma ocupação reconhecida: o aumento de oportunidades de certificação e formação específicas; o crescimento de programas acadêmicos dedicados ao tema; e, sobretudo, a sistematização de práticas de monitoramento e avaliação em uma base de conhecimento compartilhada, processo que constitui, em si mesmo, uma forma de Gestão do Conhecimento em escala setorial.

Esse processo pode ser lido, retomando a tipologia de Svensson (2017), como uma trajetória que desloca as organizações de arranjos híbridos diferenciados para arranjos integrados, à medida que a profissionalização homogeneiza expectativas, credenciais e

procedimentos. A profissionalização, no entanto, não é um processo neutro: como Burnett (2017) mostra para o contexto sul-africano, a definição do que conta como conhecimento profissional legítimo, e de quem tem autoridade para produzi-lo, está em disputa.

2.6 SUSTENTABILIDADE, CONTEXTO E IMPACTO SOCIAL

2.6.1 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável no EDP

A relação entre sustentabilidade e GC no EDP revela uma tensão persistente entre o que se ensina, o que se prescreve e o que orienta a prática. Liden e Jedlicka (2022), em análise de 84 programas de pós-graduação em Gestão do Esporte, identificam EDP e sustentabilidade entre os temas curriculares compartilhados, mas advertem que a padronização pode ocorrer à custa da adaptabilidade: a maioria dos programas permanece ancorada em modelo centrado na geração de receita, em contradição com o ideal de contribuição social do esporte. O conhecimento se ensina, mas não orienta.

Burnett (2021) documenta desconexão análoga no plano das políticas públicas sul-africanas. Ao confrontar a evidência disponível com as diretrizes do Plano de Ação de Kazan (UNESCO, 2017), a autora argumenta que o papel social do esporte precisa de uma base de evidências rigorosa e descolonizada, retomando, da política pública, a mesma tensão entre produção de conhecimento e colonialidade identificada na seção 2.5.

Smith, Millington, Darnell e Ali (2025) projetam essa tensão para o contexto da mudança climática. A partir de entrevistas com formuladores de políticas e profissionais do setor, os autores mostram como visões fragmentadas sobre a contribuição do esporte no Antropoceno reforçam hierarquias existentes e dificultam ação coletiva. O chamado dos três estudos é convergente: sem uma base de conhecimento que articule sustentabilidade, justiça e especificidade local, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável permanecem como referência retórica nas políticas e nos currículos.

2.6.2 Dinâmica de grupos e relações intergrupais

Sugden, Schulenkorf, Adair e Frawley (2020) abordam, a partir de Fiji, as dinâmicas de grupo em ambientes comparativamente estáveis, dimensão que a literatura havia explorado sobretudo em contextos de conflito aberto. Fiji, com sua divisão cultural entre fijianos originários (iTaukei) e fijianos de ascendência indiana (indo-fijianos) refletida no separatismo no rúgbi e no futebol, oferece um caso adequado para essa exploração. Os autores propõem o Continuum de Relações Intergrupais (IRC), referencial qualitativo para mapear relações

segundo identidade, etnicidade e esporte, pensado como instrumento generalizável para pesquisadores, gestores esportivos e formuladores de políticas.

Na perspectiva da Gestão do Conhecimento, o IRC é uma ferramenta de codificação de conhecimento tácito sobre relações sociais: um saber que os gestores de projetos costumam possuir de forma intuitiva, mas raramente sistematizam em formato transferível entre contextos.

2.7 FINANCIAMENTO, ECONOMIA COMPORTAMENTAL E METODOLOGIAS

2.7.1 Financiamento e economia comportamental

2.7.2

O financiamento é, na literatura recente, um ponto de entrada para repensar inovação e poder no EDP. Whitley (2019) argumenta que o quadro de financiamento influencia significativamente o comportamento organizacional e a inovação, e propõe ferramentas de mudança organizacional suave, ancoradas na economia comportamental, dirigidas a financiadores que queiram apoiar práticas informadas por evidências. Para a GC, essas ferramentas operam como mecanismos de difusão de boas práticas por meio da relação entre financiador e organização financiada, canal que a literatura raramente trata como tal.

Gardam, Giles e Hayhurst (2017) examinam o lado menos otimista dessa relação. Em análise foucaultiana do Esporte para o Desenvolvimento nos Territórios do Noroeste do Canadá, as autoras documentam como a economia extrativista privada passou a substituir parte da provisão pública de programas sociais. A incerteza cíclica dessa economia levanta questões sobre a estabilidade de longo prazo de um financiamento sujeito a interesses privados, fragilidade que contrasta com as ferramentas de mudança sustentável que Whitley (2019) atribui aos financiadores.

2.7.3 Metodologias de pesquisa no Esporte para o Desenvolvimento e Paz

Webb e Richelieu (2015) partem de um diagnóstico metodológico: o EDP é campo emergente e subteorizado, no qual poucos autores analisaram as condições necessárias para gerar impacto. A partir de revisão de literatura, constroem um modelo conceitual e identificam incongruência entre o impacto teórico e o prático. A questão que deixam em aberto, se inculcar valores em crianças atletas é o processo mais eficiente para o desenvolvimento ou a paz, sintetiza um mapa dos fatores que favorecem ou dificultam o impacto.

Balboni e Schwartz (2005) oferecem o único exemplo sul-americano do corpus: o programa de Gestão de Mídias Digitais da Cidade do Conhecimento da Universidade de São

Paulo, que conecta profissionais de pontos públicos de acesso à internet na periferia paulistana aos centros de produção de conhecimento da universidade. O caso é relevante porque a GC aparece como metodologia explícita de um programa de desenvolvimento social, o que retoma o argumento da seção 2.2 sobre a sub-representação da América Latina na literatura indexada sobre o campo.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa (CRESWELL; CRESWELL, 2018), orientada por perspectiva interpretativista: o objetivo não é testar hipóteses nem mensurar variáveis, mas interpretar e sintetizar os sentidos produzidos pela literatura e pelos documentos analisados para propor um novo arcabouço conceitual. Conforme Creswell (2010), a abordagem qualitativa é especialmente adequada quando o fenômeno investigado é complexo, emergente ou carente de síntese conceitual, condições que caracterizam a interface entre gestão do conhecimento e Esporte para o Desenvolvimento e Paz. O artigo se caracteriza, portanto, como teórico-propositivo: parte da análise crítica da literatura e de modelos existentes para construir e propor uma tipologia original de produtos de conhecimento para o campo.

Este artigo é orientado pela seguinte questão de pesquisa: como a gestão do conhecimento pode ser sistematizada em projetos de Esporte para o Desenvolvimento e Paz, e que tipologia de produtos de conhecimento é adequada às especificidades organizacionais e contextuais do campo na América Latina e no Caribe? O objetivo é analisar criticamente a literatura sobre gestão do conhecimento em projetos de EDP, examinar modelos de gestão de produtos de conhecimento e propor uma tipologia adaptada às particularidades do campo.

A pesquisa operacionaliza-se por meio de três procedimentos complementares: uma revisão integrativa da literatura, cujo protocolo de seleção e análise de conteúdo está descrito na seção 2 (Revisão da Literatura); uma análise documental do Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da Fundação FEAC; e a proposição de uma tipologia de produtos de conhecimento para o Esporte para o Desenvolvimento e Paz, construída a partir da síntese crítica dos dois procedimentos anteriores e adaptada às particularidades socioeducativas e contextuais do campo.

A análise documental debruçou-se sobre o Manual do Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da Fundação FEAC (FUNDAÇÃO FEAC, 2025), com o objetivo de compreender sua arquitetura, portfólio, critérios de aceitação, ciclo de vida e métricas de eficácia e impacto. O modelo foi ainda comparado ao Modelo de Referência em Gestão do

Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC, 2024) e às diretrizes de produtos de conhecimento da Organização das Nações Unidas, a fim de identificar complementaridades e distinções.

4. MODELO DE GPC DA FUNDAÇÃO FEAC

A Federação das Entidades Assistenciais de Campinas (FEAC) é uma organização da sociedade civil (OSC) independente, sem fins lucrativos, com sede no município de Campinas, estado de São Paulo, Brasil. Fundada em 1964 por iniciativa de líderes empresariais e sociais da região, a FEAC consolidou-se como um dos principais agentes de fomento, articulação e desenvolvimento social do ambiente do terceiro setor no interior paulista (FUNDAÇÃO FEAC, 2025). Diferentemente das organizações de atendimento direto que executam serviços na base comunitária, essa entidade opera predominantemente sob uma lógica híbrida de fundação financiadora (*grantmaking*) e agência de desenvolvimento institucional. Atua como um hub estratégico que mobiliza recursos financeiros, assessoria técnica e capital social para fortalecer uma rede com dezenas de entidades sociais associadas.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E ALCANCE DO MODELO

A Fundação FEAC desenvolveu um modelo sistemático de gestão de produtos de conhecimento que se inscreve no campo mais amplo da gestão do conhecimento organizacional. O modelo, conforme documentado no Manual do Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento (FUNDAÇÃO FEAC, 2025), define um produto de conhecimento como um "pacote" de aprendizagem sistematizado, que compreende o "saber o quê", o "saber como" e o "saber aplicar", destinado à disseminação e à aprendizagem entre os atores sociais com vistas à amplificação do impacto social.

O Modelo FEAC se diferencia das abordagens meramente informacionais ao reconhecer que a transferência de conhecimento em contextos de desenvolvimento social não se reduz à disponibilização de dados ou informações, mas exige a codificação intencional de aprendizados com fins de reaplicação em contextos análogos. Essa premissa se alinha à literatura contemporânea de gestão do conhecimento, que enfatiza a distinção entre informação e conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

4.2 ESTRUTURA DO MODELO DE GESTÃO DE PRODUTOS DE CONHECIMENTO

O modelo FEAC, conforme a Figura 2, estrutura-se em um ciclo de vida que compreende sete etapas sequenciais:

1. Ideação: identificação de demandas ou oportunidades de produção do conhecimento;
2. Avaliação de Propostas: análise de alinhamento estratégico e viabilidade;
3. Desenvolvimento: produção efetiva do ativo de conhecimento;
4. Aceitação e Introdução: validação de qualidade e conformidade;
5. Transferência: disseminação e aprendizagem com o público-alvo;
6. Retroalimentação: coleta de retroalimentação e ajustes; e
7. Legado: preservação da memória organizacional.



Figura 2 – Modelo FEAC de gestão de produtos de conhecimento
Fonte: Fundação FEAC, 2025

Essa estrutura reflete uma lógica de ciclo fechado, em que a etapa final (legado) retroalimenta a primeira (ideação). Do ponto de vista analítico, a primeira virtude estrutural do modelo é a distinção explícita entre Disseminação (acesso amplo ao conhecimento) e Aprendizagem (capacidade de reaplicação), diferenciação que dialoga com a literatura de transferência de conhecimento (ARGOTE; INGRAM, 2000) e obriga o produtor a explicitar sua teoria de mudança, alinhando-se às melhores práticas de avaliação de impacto em projetos sociais (GERTLER et al., 2016).

A segunda virtude é a estruturação do portfólio em seis categorias: Publicações, Métodos e Ferramentas, Narrativas de Experiências, Mídias Digitais, Transferência e Aplicação, e Dados e Pesquisa, que cobre desde artefatos tradicionais (artigos, relatórios) até formatos contemporâneos (podcasts, dashboards) e mecanismos de transferência (formações, seminários). Essa diversidade responde às demandas de distintos públicos-alvo, que exigem diferentes formatos e densidades de conhecimento (POWELL, 2003).

A terceira é a existência de critérios de aceitação estruturados que avaliam Relevância Estratégica e Liderança de Pensamento, introduzindo um mecanismo de gatekeeping epistemológico capaz de conferir credibilidade ao portfólio. Em organizações nas quais o conhecimento é produzido de forma descentralizada por múltiplos atores, a ausência de critérios uniformes de qualidade resulta em portfólios heterogêneos e de valor desigual (O'DELL; GRAYSON, 1998).

4.3 MÉTRICAS DE EFICÁCIA E IMPACTO

O modelo propõe métricas em duas dimensões: Eficácia (aprendizagem imediata), avaliada pela compreensão do conteúdo pelo público-alvo, nível de participação, satisfação do usuário e alcance em downloads e acessos; e Impacto (mudança de prática e resultados sociais), aferido por mudança no conhecimento e habilidades dos facilitadores, número de pessoas alcançadas indiretamente por multiplicadores, evidências de mudança de comportamento no público final e adoção do produto por outras organizações ou incorporação em políticas públicas (FUNDAÇÃO FEAC, 2025).

4.4 LIMITAÇÕES DO MODELO

O modelo FEAC é especialmente adequado para organizações de médio a grande porte com maturidade institucional consolidada. Sua estrutura favorece a institucionalização de práticas de gestão do conhecimento e a criação de rotinas organizacionais que transcendem indivíduos específicos.

No entanto, sua replicabilidade para organizações menores ou contextos de maior informalidade exigiria adaptações significativas. A exigência de orçamento detalhado, cronograma e plano de transferência pressupõe uma capacidade técnica e administrativa que pode ser escassa nas OSCs de base comunitária.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção desenvolve-se em dois movimentos. Primeiro, confronta o Modelo FEAC com o Modelo de Referência em GC da SBGC e com as diretrizes de produtos de conhecimento do sistema ONU, para identificar complementaridades e distinções. Em seguida, a partir dessa síntese, apresenta a tipologia de produtos de conhecimento proposta para o Esporte para o Desenvolvimento e Paz.

O Sistema de Gestão do Conhecimento do Modelo SBGC compreende processos de criação, captura, retenção, transferência e aplicação do conhecimento. O FEAC operacionaliza os processos de captura, organização, disseminação e aplicação por meio de seu ciclo de vida de sete etapas, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Comparativo entre o modelo FEAC e o modelo SBGC

Processos MRGC-SBGC	Modelo FEAC	Observação
Criação de Conhecimento	Ideação (etapa 1)	O FEAC assume que o conhecimento já existe nos projetos; a etapa de Ideação identifica oportunidades de sistematização
Identificação e Captura de Conhecimento	Ideação + Avaliação de Propostas (etapas 1-2)	O FEAC estrutura a captura por meio de critérios explícitos (Relevância Estratégica, Liderança de Pensamento)
Retenção (Organização) de Conhecimento	Desenvolvimento (etapa 3) + Portfólio (seis categorias)	O FEAC organiza o conhecimento em categorias de produtos, e não em repositórios temáticos genéricos
Retenção (Armazenamento) de Conhecimento	Legado (etapa 7)	O FEAC preserva os produtos como memória organizacional; não especifica tecnologias de armazenamento
Transferência (Disseminação e Compartilhamento) de Conhecimento	Transferência (etapa 5) — Disseminação	O FEAC diferencia explicitamente disseminação (acesso amplo) de aprendizagem (reaplicação)
Aplicação de Conhecimento	Transferência (etapa 5) — Aprendizagem + Retroalimentação (etapa 6)	O FEAC mede a aplicação por meio de indicadores de impacto e mudança de prática

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

O Modelo SBGC fornece o arcabouço sistêmico de GC para a estratégia organizacional; o FEAC operacionaliza esse arcabouço para os produtos de conhecimento, com critérios, etapas e métricas que o SBGC trata de forma genérica. São modelos complementares: uma organização pode adotar o SBGC como referência e usar o FEAC como subsistema de gestão de produtos de conhecimento, preenchendo a lacuna entre intenção estratégica e execução operacional, desde que a implementação esteja ancorada em cultura de aprendizagem contínua e estruturas colaborativas.

A ONU, por meio do PNUD, UNICEF, UNESCO e OMS, propõe um conjunto diversificado de produtos de conhecimento para o desenvolvimento sustentável: guias metodológicos, instrumentos de avaliação, estudos de caso, relatórios técnicos, bases de dados, plataformas de aprendizagem e campanhas de comunicação. O portfólio do Modelo FEAC cobre a maioria desses formatos, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Comparação entre o modelo FEAC e os produtos de conhecimento da ONU

Produto ONU	Modelo FEAC	Observação
Guias metodológicos	Métodos e Ferramentas	Alinhamento direto
Instrumentos de avaliação	Métodos e Ferramentas	Alinhamento direto
Estudos de caso	Narrativas de Experiências	Alinhamento direto
Relatórios técnicos	Publicações	Alinhamento direto
Bases de dados	Dados e Pesquisa	Alinhamento direto
Plataformas de aprendizagem	Transferência e Aplicação	Alinhamento direto
Campanhas de comunicação	Mídias Digitais	Alinhamento direto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

Os dois sistemas operam em níveis diferentes de especificação: a ONU fornece o “o quê”: formatos e finalidades genéricos, flexíveis para acomodar distintos contextos nacionais; o modelo FEAC fornece o “como”: critérios, processos e métricas granulares para cada categoria de produto. Nenhum é superior ao outro; são complementares.

Um elemento diferencia estruturalmente o FEAC: a etapa de “Legado”, que reconhece os produtos de conhecimento como ativos permanentes, não como artefatos descartáveis após a transferência. Essa ênfase na memória organizacional contrasta com as diretrizes da ONU, voltadas sobretudo à disseminação imediata e ao alcance geográfico, e se alinha às perspectivas de sustentabilidade institucional no desenvolvimento social.

5.1 PROPOSTA DE UMA TIPOLOGIA DE PRODUTOS DE CONHECIMENTO PARA O EDP

A tipologia proposta para os projetos de Esporte para o Desenvolvimento e Paz foi organizada em seis categorias de produtos de conhecimento, cada uma com definição, especificações, critérios de aceitação e métricas, conforme a arquitetura do modelo FEAC. A essas categorias soma-se um componente transversal: os Critérios de Aceitação Esporte para o Desenvolvimento e Paz e o Ciclo de Vida Adaptado.

5.1.1 Critérios de aceitação Esporte para o Desenvolvimento e Paz

Com base no modelo FEAC, propõem-se dois critérios centrais adaptados ao campo:

- **Relevância Esporte para o Desenvolvimento e Paz.** O produto de conhecimento deve demonstrar uma contribuição explícita a, ao menos, uma das áreas de resultados do esporte para o desenvolvimento e a paz: (a) inclusão social; (b) empoderamento de grupos marginalizados; (c) redução da violência e construção da paz; (d) promoção da saúde e do bem-estar; (e) igualdade de gênero; e (f) desenvolvimento de habilidades socioemocionais.
- **Validade Contextual.** O produto deve explicitar o contexto de sua produção e as adaptações realizadas para garantir a efetividade local. Os produtos que não documentam seu contexto perdem valor de transferibilidade, conforme argumentou Coalter (2013): o que funciona em um contexto não necessariamente funciona em outro, e a documentação contextual é condição para a reaplicação informada.

5.1.2 Tipologia de Produtos de Conhecimento para EDP

As seis categorias de produtos de conhecimento propostas para o campo, com seus tipos principais e correspondência ao portfólio FEAC, estão sintetizadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipologia de produtos de conhecimento para projetos de SDP

Categoria	Base FEAC	Tipos de produto	Foco
1. Metodologias Esportivo-Sociais	Métodos e Ferramentas	Manual de Metodologia; Jogo Estruturado; Currículo de Formação	Como fazer: artefatos operacionais para implementação
2. Evidências e Pesquisa Aplicada	Dados e Pesquisa (adaptada)	Relatório de Avaliação de Impacto; Estudo de Caso Sistematizado; Conjunto de Dados Abertos	O que funciona: base empírica do campo
3. Narrativas e Saberes de Campo	Narrativas de Experiências (ampliada)	História de Campo; Caso Crítico; Entrevista de Sabedoria Prática	Quem sabe: conhecimento tácito dos facilitadores
4. Mediação Digital e Comunicação	Mídias Digitais (ampliada)	Série de Vídeos; Podcast de Campo; Dashboard de Indicadores; Conteúdo para Redes Sociais	Como comunicar: formatos contemporâneos e acessíveis
5. Transferência e Formação	Transferência e Aplicação (ampliada)	Curso de Formação; Oficina de Intercâmbio; Seminário Técnico; Mentoria entre Pares	Como transferir: mecanismos de aprendizagem organizacional
6. Advocacy e Incidência Política	Nova categoria	Nota Técnica; Policy Brief; Relatório de Incidência; Mapa de Atores e Políticas	Como incidir: interface conhecimento-política pública

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

5.1.3 Ciclo de Vida dos Produtos de Conhecimento

O ciclo de vida do modelo FEAC é adotado como estrutura, com as seguintes adaptações para o campo do Esporte para o Desenvolvimento e Paz:

- **Ideação:** Inclusão obrigatória de representantes da comunidade beneficiária no processo de ideação (produção participativa do conhecimento).
- **Avaliação:** Critério adicional de Validade Contextual: o produto é adequado ao contexto sociocultural onde será aplicado?
- **Desenvolvimento:** Teste piloto com um grupo representativo do público-alvo antes da finalização.
- **Aceitação:** Validação por um especialista externo em Esporte para o Desenvolvimento e Paz (revisão por pares) e por um representante da comunidade.
- **Transferência:** Estratégia dual: (a) disseminação aberta por meio de plataformas digitais e (b) formação direta de multiplicadores locais.
- **Retroalimentação:** Mecanismo obrigatório de coleta de retroalimentação dos usuários finais, preferencialmente por meio de métodos participativos.
- **Legado:** Documentação das adaptações realizadas durante a transferência, ou seja, o que mudou do produto original para a versão aplicada em cada contexto.

5.1.4 Métricas e indicadores para produtos de conhecimento SDP

Inspiradas no modelo FEAC, propõem-se métricas em duas dimensões: Eficácia (aprendizagem imediata e reação), avaliada por taxa de compreensão do conteúdo, medida em pré e pós-teste, nível de participação durante a transferência, satisfação do usuário e número de downloads, visualizações ou acessos para produtos digitais; e Impacto (mudança de prática e resultados sociais), aferido por mudança no conhecimento e habilidades dos facilitadores, número de pessoas alcançadas indiretamente por multiplicadores, evidências de mudança de comportamento no público final e adoção do produto por outras organizações ou incorporação em políticas públicas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

A análise da literatura revelou que o campo do EDP carece de mecanismos sistematizados de produção, validação e transferência de conhecimento. Diferentemente de campos como a saúde pública ou a educação, em que existem tradições consolidadas de produção de relatórios técnicos, revisões sistemáticas e bases de dados abertas, o campo do Esporte para o Desenvolvimento e Paz caracteriza-se pela fragmentação do conhecimento entre organizações internacionais, governos nacionais, OSCs locais e universidades. O conhecimento produzido pelos profissionais de campo, com sua significativa experiência em mediação de conflitos por meio do esporte, adaptação de metodologias para contextos de baixa infraestrutura e vinculação de jovens em situação de vulnerabilidade, raramente é codificado de maneira sistemática.

6.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A tipologia proposta para o Esporte para o Desenvolvimento e Paz preenche uma lacuna de sistematização no campo, adaptando a arquitetura do Modelo FEAC às suas particularidades. As seis categorias, Metodologias Esportivo-Sociais, Evidências e Pesquisa Aplicada, Narrativas e Saberes de Campo, Mediação Digital e Comunicação, Transferência e Formação em EDP e Advocacy e Incidência Política, cobrem o espectro de necessidades de conhecimento do campo. O MRGC-SBGC e o Modelo FEAC oferecem, em conjunto, uma arquitetura teoricamente fundamentada para a sistematização e a transferência do conhecimento em contextos de desenvolvimento social.

6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A maior parte da literatura de GC origina-se em contextos organizacionais privados. O Modelo FEAC e a tipologia EDP demonstram como os processos do modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e de transferência de conhecimento (ARGOTE; INGRAM, 2000) podem ser recontextualizados para o terceiro setor, desde que se reconheça que o conhecimento em desenvolvimento social é coproduzido com as comunidades beneficiárias e sua validação combina critérios acadêmicos com legitimidade comunitária. Perspectivas de justiça epistêmica (FRICKER, 2007) fundamentam a inclusão de Narrativas e Saberes de Campo e de Advocacy e Incidência Política como categorias legítimas de produtos de conhecimento.

Em termos de complementaridade estrutural: o MRGC-SBGC fornece o marco sistêmico que situa a GC na estratégia e no ambiente organizacional; o Modelo FEAC operacionaliza os produtos de conhecimento com critérios, processos e métricas mais granulares; e as diretrizes da ONU fornecem os formatos e finalidades alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A distinção entre eficácia (aprendizagem imediata) e impacto (mudança de prática e resultados sociais) reconhece que a avaliação no desenvolvimento social é multifatorial e seus efeitos, frequentemente, de longo prazo.

6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados oferecem implicações práticas para organizações e gestores de projetos em EDP. A tipologia proposta fornece um marco para identificar, sistematizar e transferir conhecimentos produzidos em campo. Os critérios de aceitação, Relevância EDP e Validade Contextual, garantem que os produtos sejam academicamente rigorosos, relevantes para o campo e transferíveis a outros contextos. Para formuladores de políticas públicas, a categoria Advocacy e Incidência Política, com formatos como Policy Briefs e Notas Técnicas de Advocacy, traduz o conhecimento de campo em recomendações para os tomadores de decisão.

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

No que diz respeito às limitações, o foco na escalabilidade do impacto social impediu os autores de trabalhar as características e especificidades da gestão do esporte propostas por Nery et al. (2024), entre as quais se destacam a inclusão de ciências da saúde, filosofia, sociologia, educação, gestão e desempenho. Somam-se duas limitações metodológicas: a busca restringiu-se à Web of Science, o que pode ter deixado de fora produção relevante indexada em outras bases; e a tipologia proposta ainda não foi validada empiricamente. Os próximos passos buscarão integrar essas especificidades à GC aplicada ao EDP. A implementação efetiva

de qualquer modelo dependerá, contudo, de fatores que transcendem os marcos conceituais: arranjos institucionais, capacidades técnicas e vontade política de investir em sistemas de monitoramento e avaliação que validem empiricamente o impacto.

Para pesquisadores, a tipologia proposta abre ao menos quatro agendas: validação empírica em contextos geográficos e organizacionais distintos; investigação dos mecanismos pelos quais os produtos de conhecimento geram impacto social real; papel das tecnologias digitais na amplificação da disseminação e da aprendizagem; e estudos comparativos de modelos de GC em outros campos do desenvolvimento social.

7. REFERÊNCIAS

ARGOTE, Linda; INGRAM, Paul. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

BALBONI, Marcelo Ramos; SCHWARTZ, Germano. Citizenship and digital media management. In: VAN DEN BESSELAAR, Peter; KOIZUMI, Satoshi (Ed.). **Digital Cities III: information technologies for social capital: cross-cultural perspectives**. Berlim: Springer-Verlag, 2005. p. 407-416.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BURNETT, Cora. Sociology of sport: South Africa. In: YOUNG, Kevin (Ed.). **Sociology of sport: a global subdiscipline in review**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017. p. 3-19.

BURNETT, Cora. Framing a 21st century case for the social value of sport in South Africa. **Sport in Society**, v. 24, n. 3, p. 340-355, 2021.

COALTER, Fred. **A wider social role for sport: who's keeping the score?** London: Routledge, 2007.

COALTER, Fred. **Sport for development: what game are we playing?** London: Routledge, 2013.

COLLISON, Holly et al. Sport for social change and development: sustaining transnational partnerships and adapting international curriculums to local contexts in Rwanda. **The International Journal of the History of Sport**, v. 33, n. 15, p. 1685-1699, 2016.

CORVINO, Chiara; GAZZAROLI, Diletta; D'ANGELO, Chiara. Dialogic evaluation and inter-organizational learning: insights from two multi-stakeholder initiatives in sport for development and peace. **The Learning Organization**, v. 29, n. 2, p. 157-171, 2022.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5. ed. Los Angeles: SAGE, 2018.

DARNELL, Simon C. Power, politics and "sport for development and peace": investigating the utility of sport for international development. **Sociology of Sport Journal**, v. 27, n. 1, p. 54-75, 2010.

DARNELL, Simon C. **Sport for development and peace: a critical sociology**. London: Bloomsbury Academic, 2012.

DARNELL, Simon C. Orientalism through sport: towards a Said-ian analysis of imperialism and "Sport for Development and Peace". **Sport in Society**, v. 17, n. 8, p. 1000-1014, 2014.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; JACKSON, Paul R. **Management research**. 4. ed. London: Sage Publications, 2012.

FRICKER, Miranda. **Epistemic injustice: power and the ethics of knowing**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

FUNDAÇÃO FEAC. **Manual do Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento**. Campinas: FEAC, 2025.

GADAIS, Thierry. Sport for development and peace: current perspectives of research. In: GADAIS, Thierry (Ed.). **Sports science and human health: different approaches**. London: IntechOpen, 2019.

GARDAM, Kelsey; GILES, Audrey R.; HAYHURST, Lyndsay M. C. Understanding the privatisation of funding for sport for development in the Northwest Territories: a Foucauldian analysis. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 9, n. 3, p. 541-555, 2017.

GERTLER, Paul J. et al. **Impact evaluation in practice**. 2. ed. Washington, DC: World Bank, 2016.

GIULIANOTTI, Richard. Human rights, globalization and sentimental education: the case of sport. **Sport in Society**, v. 7, n. 3, p. 355-369, 2004.

GREENHALGH, Trisha et al. Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. **The Milbank Quarterly**, v. 82, n. 4, p. 581-629, 2004.

HAYHURST, Lyndsay M. C. Sport for development and peace: a call for transnational, multi-sited, postcolonial feminist research. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, v. 8, n. 5, p. 424-443, 2016.

HAYHURST, Lyndsay M. C.; GILES, Audrey R.; WRIGHT, Jan. Biopedagogies and Indigenous knowledge: examining sport for development and peace for urban Indigenous young women in Canada and Australia. **Sport, Education and Society**, v. 21, n. 4, p. 549-569, 2016.

JIU – JOINT INSPECTION UNIT. **Knowledge management in the United Nations System**: JIU/REP/2016/10. Geneva: United Nations, 2016.

KANG, Seungmin; OH, Jihyeon; AHN, Nayoung. Shared leadership and employee outcomes in sport for development and peace (SDP): the mediating role of meaningful work. **Sport Management Review**, v. 29, n. 2, p. 271-298, 2026.

KHOKHRYAKOVA, Olga; SVENSSON, Per G. Effectual reasoning: how women entrepreneurs start sport for development organizations. **Journal of Sport Management**, 2026. No prelo.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2004.

LICEN, Sasho; JEDLICKA, Scott R. Sustainable development principles in US sport management graduate programs. **Sport, Education and Society**, v. 27, n. 1, p. 99-112, 2022.

McSWEENEY, Mitchell. Sport and social entrepreneurship in the base-of-the-pyramid: the institutional work of refugees and a refugee-led organization in Uganda. **Sport Management Review**, v. 26, n. 4, p. 582-606, 2023.

McSWEENEY, Mitchell et al. Becoming an occupation? A research agenda into the professionalization of the sport for development and peace sector. **Journal of Sport Management**, v. 36, n. 5, p. 500-512, 2022.

McSWEENEY, Mitchell et al. Conceptualizing an entrepreneurial mindset in sport for development and peace. **Journal of Sport Management**, v. 39, n. 2, p. 128-139, 2025.

NERY, Luiz Carlos Pessoa; ALVES, R. M. P.; HURTADO, Elissandra; FUKUNAGA, Fernando. Adoção da metodologia SBGC como referência para implantação da gestão do conhecimento nas organizações esportivas. In: NERY, Luiz Carlos Pessoa; TEIXEIRA, Mário C. (Ed.). **Gestão do conhecimento no esporte: investigação e boas práticas para excelência na gestão do esporte**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2024. p. 58-81.

NERY, Luiz Carlos Pessoa; ALVES, R.; HURTADO, Elissandra; FUKUNAGA, Fernando; TEIXEIRA, Mário C. Elementos de suporte para implantação de gestão do conhecimento em uma organização esportiva dinâmica. In: NERY, Luiz Carlos Pessoa; TEIXEIRA, Mário C. (Ed.). **Gestão do conhecimento no esporte: investigação e boas práticas para excelência na gestão do esporte**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2024. p. 84-112.

NERY, Luiz Carlos Pessoa; ALVES, R.; HURTADO, Elissandra; FUKUNAGA, Fernando; TEIXEIRA, Mário C. Aplicação da gestão do conhecimento como agente potencializador de uma organização esportiva inovativa. In: NERY, Luiz Carlos Pessoa; TEIXEIRA, Mário C. (Ed.). **Gestão do conhecimento no esporte: investigação e boas práticas para excelência na gestão do esporte**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2024. p. 115-159.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

O'DELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154-174, 1998.

PEACHEY, Jon Welty; COHEN, Adam. Research partnerships in sport for development and peace: challenges, barriers, and strategies. **Journal of Sport Management**, v. 30, n. 3, p. 282-297, 2016.

PETITCREW, Mark; ROBERTS, Helen. Systematic reviews in the social sciences: a practical guide. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

PITTAWAY, Luke et al. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 5, n. 3-4, p. 137-168, 2004.

POWELL, Mike. **Information management for development organisations**. 2. ed. Oxford: Oxfam, 2003.

RICHELIEU, André; WEBB, Andrew. A tale of two networks: contrasting sport for development and peace actor-networks. **Journal of Global Sport Management**, v. 4, n. 4, p. 371-391, 2019.

SALWAN, Prashant et al. The interplay of knowledge management, operational and dynamic capabilities in project phases. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 53, n. 5, p. 923-940, 2023.

SBGC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Modelo de referência em gestão do conhecimento: guia da excelência em gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: SBGC, 2024.

SMITH, Tavis et al. The post-colonial challenges of climate change and sport for development and peace in the Anthropocene. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 60, n. 8, p. 1514-1534, 2025.

STRAUME, Solveig; HASSELGÅRD, Anders. “They need to get the feeling that these are their ideas”: trusteeship in Norwegian sport for development and peace to Zimbabwe. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 6, n. 1, p. 1-18, 2014.

SUGDEN, Jack T. et al. The role of sport in reflecting and shaping group dynamics: the intergroup relations continuum and its application to Fijian rugby and soccer. **Sport Management Review**, v. 23, n. 2, p. 271-283, 2020.

SVENSSON, Per G. Organizational hybridity: a conceptualization of how sport for development and peace organizations respond to divergent institutional demands. **Sport Management Review**, v. 20, n. 5, p. 443-454, 2017.

SZTO, Courtney. Saving lives with soccer and shoelaces: the hyperreality of Nike (RED). **Sociology of Sport Journal**, v. 30, n. 1, p. 41-56, 2013.

TORRACO, Richard J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

UNDP. **Knowledge product production and quality assurance**. New York: UNDP, 2019. Disponível em: <https://popp.undp.org/procedure/knowledge-product-production-and-quality-assurance>. Acesso em: 15 jul. 2026.

UNESCO. **Kazan action plan. Paris: UNESCO, 2017**. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/kazan-action-plan>. Acesso em: 15 jul. 2026.

UNITED NATIONS. **Sport for development and peace: towards achieving the millennium development goals**. New York: United Nations, 2003.

UWIZEYE, Claude Bernard et al. Implementation strategies for knowledge products in primary health care: systematic review of systematic reviews. **Interactive Journal of Medical Research**, v. 11, n. 2, e38419, 2022.

VENÂNCIO, Marcos Antônio Duarte. **Lazer, formação profissional e construção de saberes: um estudo com agentes sociais do Programa Esporte e Lazer da cidade de Sete Lagoas-MG. 2019**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Belo Horizonte, 2019.

WEBB, Andrew J.; RICHELIEU, André. Sport for development and peace snakes and ladders. **Qualitative Market Research**, v. 18, n. 3, p. 278-297, 2015.

WHITLEY, Meredith A. Behavioral economics in sport for development and peace: a viable route to innovation? **Managing Sport and Leisure**, v. 24, n. 1-3, p. 173-192, 2019.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.