

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Alessandra Marília Araújo Quintão de Andrade

**Análise da transferência de conhecimento: Um estudo em uma Cooperativa de Crédito**

João Monlevade, MG

2021

Alessandra Marília Araújo Quintão de Andrade

**Análise da transferência de conhecimento: Um estudo em uma Cooperativa de Crédito**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira

João Monlevade, MG

2021

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

A553a Andrade, Alessandra Marilia Araujo Quintão de.  
Análise da transferência de conhecimento [manuscrito]: um estudo  
em uma cooperativa de crédito. / Alessandra Marília Araujo Quintão de  
Andrade. - 2021.  
60 f.: il.: gráf.. + Quadro.

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de  
Produção .

1. Gestão do conhecimento. 2. Transferência de aprendizagem. 3.  
Cooperativas de crédito. I. Pereira, Alana Deusilan Sester. II. Universidade  
Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.94:334.732.2

Bibliotecário(a) Responsável: Sione Galvão Rodrigues - CRB6 / 2526



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Alessandra Marília Araújo Quintão de Andrade

Análise da transferência de conhecimento: Um estudo em uma Cooperativa de Crédito

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 16 de dezembro de 2021.

### Membros da banca

Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto

Dra. Isabela Carvalho de Moraes - Universidade Federal de Ouro Preto

Dra. Clarissa Barros da Cruz - Universidade Federal de Ouro Preto

Alana Deusilan Sester Pereira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 10/03/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Alana Deusilan Sester Pereira**, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR, em 10/03/2022, às 13:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0290854** e o código CRC **57E08B8F**.

## RESUMO

O trabalho foi desenvolvido em uma cooperativa de crédito com o objetivo de propor melhorias para processo de transferência de conhecimento. O setor o Setor de Produtos e Serviços da cooperativa enfrenta dificuldade na transferência de conhecimento, o que acaba refletindo no tempo de adaptação dos novos funcionários/estagiários. O setor é responsável por tratar demandas referentes aos produtos de meios de pagamentos, Seguros, Consórcios, Títulos de Capitalização, Crédito Consignado, Previdência Privada, Poupança, além de prestar suporte aos pontos de atendimento. Em virtude disso, o objetivo deste trabalho é analisar como o processo de transferência de conhecimento pode auxiliar na adaptação de novos colaboradores no setor de Produtos e Serviços de uma cooperativa de crédito. Para tanto, foi utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa, inspirada em um estudo de caso único, onde foi aplicado um questionário aos colaboradores do setor. Por meio dos resultados, foi possível fazer um diagnóstico de como é o processo de transferência de conhecimento no setor hoje e identificar os principais problemas relacionados a gestão do conhecimento. Com base no diagnóstico, foi proposto 5 práticas de Gestão do conhecimento, sendo elas: Taxonomia, Mapeamento de conhecimentos críticos, Páginas Amarelas, After Action Review (Revisão pós-ação) e Q&A (Perguntas e Respostas).

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Transferência de Conhecimento; Cooperativa de Crédito.

## ABSTRACT

The work was developed in a Credit cooperative with the objective of proposing improvements to the knowledge download process. The sector, the Sector of Products and Services of the cooperative, faces difficulties in the transfer of knowledge, which ends up reflecting in the adaptation time of new employees/interns. The sector is responsible for dealing with demands related to payment methods, Insurance, Consortiums, Capitalization Bonds, Payroll-Deductible Loans, Private Pension, Savings, in addition to providing support to service outlets. As a result, the objective of this paper is to analyze how the knowledge transfer process can help new employees adapt to the Products and Services sector of a Credit cooperative. For this purpose, a qualitative research methodology was used, inspired by a single case study, where a questionnaire was applied to employees in the sector. Through the results, it was possible to make a diagnosis of how the knowledge transfer process is in the sector today and to identify the main problems related to knowledge management. Based on the diagnosis, 5 Knowledge Management practices were proposed, namely: Taxonomy, Mandatory Knowledge Mapping, Yellow Pages, Post-Action Review (After Action Review) and Q&A (Questions and Answers).

**Keywords:** Knowledge Management; Knowledge Transfer; Credit cooperative.

## Lista de ilustrações

Figura 1 – Faixa etária do respondente .....	23
Figura 2 – Política/ Estratégia sobre Gestão do conhecimento .....	24
Figura 3 – Intenção de investimento em GC.....	25
Figura 4 – Centralização e descentralização da GC .....	25
Figura 5 – Nível de maturidade em GC na sua organização .....	26
Figura 6 – Tipos de problemas relacionados ao conhecimento.....	27
Figura 7 – Desafios do negócio relacionados ao conhecimento .....	27
Figura 8 – Resultados efetivos da implementação da GC.....	28
Figura 9 - Objetivos de GC priorizados em 2020 .....	29
Figura 10 - Existência de conhecimentos mapeados e classificado de acordo com a relevância.....	29
Figura 11 – Existência das práticas <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), Base de documentos, <i>Benchmarking</i> , Blog e Boas práticas.....	32
Figura 12 – Existência das práticas Book de projeto, Brainstorming, Briefing e Debriefing, Café do Conhecimento e Comunidade de Prática.....	33
Figura 13 – Existência das práticas Coaching, Educação Corporativa, Espaço de trabalho colaborativo, Exit interview e Extranet .....	34
Figura 14 - Existência das práticas Feira de Conhecimento, Fórum de Discussão, Gerenciamento de Conteúdo, Gestão de Competências e Guia passo-a-passo .....	34
Figura 15 - Existência das práticas infográfico, intranet, mapa mental, mapa de conhecimento e mapeamento de conhecimento crítico .....	35
Figura 16 - Existência das práticas Mapeamento de processos, <i>Mentoring</i> , Páginas Amarelas, Pesquisa aplicada e <i>Podcasting</i> .....	36
Figura 17- Existência das práticas Portal Corporativo, Programa de Ideias, Q&A, Rede Social Corporativa e Repositório de Conhecimento.....	37
Figura 18 - Existência das práticas <i>Shadowing</i> , <i>Storytelling</i> , Taxonomia, Treinamentos e Universidade Corporativa .....	38
Figura 19- Existência das práticas Webinar, Wiki e Workshop de lições aprendidas.....	38
Figura 20 – Conhecimento dos colaboradores acerca dos mecanismos e processos de GC.....	39
Figura 21- Processo de Criação do Conhecimento .....	39

Figura 22 - Processo de Retenção do Conhecimento .....	41
Figura 23 - Processo de Transferência do Conhecimento .....	42
Figura 24 - Processo de Aplicação do Conhecimento.....	43
Figura 25 – Existência de uma cultura de gestão do conhecimento.....	45
Figura 26 – Características dominantes da Organização.....	45
Figura 27 – Características dominantes dos conhecimentos .....	46
Figura 28 – Reconhecimento por contribuição a GC .....	47
Figura 29 – Objetivos: Alinhamento X Obliquidade .....	48
Figura 30 – Coordenação: Burocracia X Modelos Emergentes .....	48
Figura 31 – Motivação: Intrínseca X Extrínseca.....	49
Figura 32 – Tomada de Decisão: Hierarquia X Coletiva .....	49
Figura 33 – Existência das tecnologias Áudioconferência/vídeoconferência, Blogs, Fórum de discussão, Pastas Compartilhadas e Plataformas colaborativas.....	50
Figura 34 – Existência das tecnologias <i>Podcasting</i> , Portais corporativos, rede social corporativa, sistema de armazenamento em nuvem e sistema de <i>crowdsourcing</i> .....	51
Figura 35 – Existência das tecnologias de sistemas: gestão de dados, gestão de aprendizado, gestão de conteúdo, gestão de documentos e gestão de ideias.....	51
Figura 36 – Existência das tecnologias de sistemas: gestão de processos, gestão de projetos, gestão de relacionamento, repositório de conteúdo, sites internos, tecnologias de conversação e wiki.....	52

### **Lista de quadros**

Quadro 1 – Etapas x Práticas.....	14
Quadro 2 – Síntese das práticas de GC aplicadas no setor.....	53

### **SUMÁRIO**

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
----------	-------------------------	----------

<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
2.1	COOPERATIVA DE CRÉDITO .....	10
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	11
<b>2.2.1</b>	<b>Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão Do Conhecimento</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Práticas de Gestão Do Conhecimento .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Transferência do Conhecimento .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>19</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	19
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	20
3.3	COLETA DE DADOS .....	21
3.4	ANÁLISE DE DADOS .....	22
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>22</b>
4.1	DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR DE PRODUTOS E SERVIÇOS .....	22
<b>4.1.1</b>	<b>Caracterização da organização .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Alinhamento com o negócio .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Práticas de Gestão do conhecimento.....</b>	<b>30</b>

4.2	PROPOSTAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	53
4.2.1	Taxonomia .....	54
4.2.2	Mapeamento de conhecimentos críticos .....	54
4.2.3	Páginas Amarelas.....	55
4.2.4	After Action Review (Revisão pós-ação).....	55
4.2.5	Q&A (Perguntas e Respostas) .....	55
5	CONCLUSÃO.....	56
6	REFERÊNCIAS.....	58

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo vem ganhando, cada vez mais espaço, no mercado nos últimos anos, inclusive as cooperativas de crédito. Conforme dados do Sistema OCB (2020), já são mais de 3 milhões de cooperativas no mundo, sendo que 5 das 300 maiores cooperativas do mundo se encontram no Brasil. O Brasil possui 5.314 cooperativas espalhadas, atuando nos 7 ramos do cooperativismo. Segundo dados do Banco Central do Brasil (2019), os ativos totais do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo apresentaram crescimento de 16,2% no ano de 2019, enquanto, no Sistema Financeiro Nacional, o crescimento foi de aproximadamente 6%, comprovando o aumento da representatividade no mercado dessas instituições. De acordo com os dados do Sistema OCB (2019), de 2017 para 2018, houve um aumento de 11,7% dos postos de trabalho no ramo de cooperativas de crédito no Brasil. Com todo esse crescimento do setor e a dinamicidade do mercado, as cooperativas de crédito, vêm sendo desafiadas a gerir cada vez mais informações e conhecimentos gerados pela organização, em busca de ganhar vantagem competitiva no mercado.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5). “na nova economia, o conhecimento não é mais um recurso, mas sim o único recurso significativo atualmente”. Para esses autores, o conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos, mas a organização precisa, estimular, apoiar e criar meios de expandir esse conhecimento a todos da organização. Embora no senso comum seja muito fácil falar sobre o compartilhamento do conhecimento, muitas organizações sofrem por não conseguirem proporcionar essa transferência de conhecimento de forma efetiva no seu dia a dia. Para Terra (2000), podem existir várias variáveis da própria organização que se tornam barreiras ao compartilhamento dos conhecimentos, dentre elas as variáveis relacionadas à estrutura, aos processos operacionais, à cultura e ao clima organizacional.

Outro problema que pode dificultar essa transferência do conhecimento, são os próprios indivíduos da organização. Mesmo existindo uma linguagem comum, nem sempre o receptor consegue assimilar o conhecimento repassado pelo emissor conhecimento. Sveiby (1998, p. 49), por exemplo, afirma que "o significado que uma pessoa expressa nunca é o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe". Já Szulanski (2000) vem nos dizer que o compartilhamento do conhecimento vai depender da capacidade que o destinatário tem de absorção desse conhecimento, que está relacionada com o conhecimento que ele já possui, conhecimentos diferentes e novos.

A presente pesquisa tem como estudo o Setor de Produtos e Serviços de uma Cooperativa de Crédito. O setor é responsável por tratar demandas referentes aos produtos de meios de pagamentos, Seguros, Consórcios, Títulos de Capitalização, Crédito Consignado, Previdência Privada, Poupança, além de prestar suporte aos pontos de atendimento. Há uma rotatividade relativamente alta de novos estagiários e, isso, acaba demandando muito tempo dos funcionários para repassar todas as atividades, procedimentos, informações e conhecimentos sobre os produtos aos novos colaboradores. A cooperativa possui uma universidade corporativa em uma plataforma online onde existe vários cursos referentes aos produtos, todavia, mesmo assim, existem muitas informações dos sistemas, de peculiaridades da cooperativa, rotinas e processos que não são retratadas nos cursos e que precisam ser compartilhadas de outra forma.

Nesta perspectiva, a questão determinante para essa pesquisa é “como facilitar o processo de transferência do conhecimento para um novo colaborador dentro do setor de Produtos e Serviços da Cooperativa de Crédito? O setor enfrenta dificuldade na transferência de conhecimento, o que acaba refletindo no tempo de adaptação dos novos funcionários/estagiários.

Para tanto, o objetivo geral deste trabalho é analisar como o processo de transferência de conhecimento pode auxiliar na adaptação de novos colaboradores no setor de Produtos e Serviços de uma cooperativa de crédito. E, especificamente, pretende-se:

- Compreender a estratégia do negócio, os desafios enfrentados e os problemas de gestão do conhecimento existentes;
- Identificar as práticas de gestão do conhecimento já existentes na organização
- Compreender como é a cultura organizacional, a infraestrutura e o modelo de gestão da organização;
- Definir, por meio de práticas de gestão do conhecimento, estratégias de transferência de conhecimento com base no diagnóstico realizado.

Levando em consideração os fatos observados, acredita-se que a presente pesquisa tem muito a contribuir com este tipo de organização que está ganhando, cada vez mais, espaço no mercado. A pesquisa busca utilizar a gestão do conhecimento para facilitar a transferência do conhecimento na organização, proporcionando uma maior competitividade no mercado e diminuição do tempo de adaptação dos novos colaboradores.

Acredita-se que os estudos aqui apresentados irão contribuir para o acervo da literatura, e podem incentivar novos estudos sobre este tema neste tipo de organização, visto

que embora haja muitos estudos sobre a Gestão do conhecimento, desta em cooperativas, ainda, é um assunto pouco explorado.

A presente pesquisa foi estruturada da seguinte maneira: no Capítulo I apresenta-se uma breve introdução ao assunto tratado, contextualizando o cenário, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No Capítulo II encontra-se a revisão de literatura, onde são apresentadas informações acerca das cooperativas de crédito e Gestão do conhecimento. O Capítulo III aborda a metodologia de pesquisa utilizada na pesquisa. O Capítulo IV aborda os resultados e discussões obtidos por meio da pesquisa. E por fim, no Capítulo V apresenta-se as conclusões e considerações finais do trabalho.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Para entender o que é uma cooperativa de crédito, primeiro é necessário entender o que é uma cooperativa e como o sistema funciona. Segundo Pinheiro (2008, p.7), “Sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados”. Segundo o mesmo autor, as cooperativas são divididas em três níveis, as cooperativas singulares, também conhecidas como 1º grau, são as que estão ligadas diretamente ao associado; as cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou 2º grau, que são formadas por cooperativas singulares, e integram e orientam as atividades de um grupo de cooperativas singulares; e as confederações ou 3º grau, constituídas por centrais e federações que dá suporte a toda a cadeia e possui um caráter mais estratégico.

As cooperativas são divididas em 7 grandes ramos: Agropecuário; Consumo; Crédito; Infraestrutura; Trabalho, Produção de Bens e Serviço; Saúde; e Transporte. Neste trabalho, iremos tratar de uma cooperativa do ramo de crédito. As cooperativas de crédito, segundo Pinheiro (2008, p.7) “são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados”. Para Neto (2001), as cooperativas de crédito podem ser classificadas como instituições não bancárias, devido a algumas características desse tipo de organização, como a limitação de captar recursos de depósitos a vista somente de seus associados. O autor apresenta outras características que diferenciam as cooperativas de crédito das instituições financeiras tradicionais, dentre elas: não possuir finalidade lucrativa, estão sempre dando preferência para o associado, visto que ele é

cliente e ao mesmo tempo, dono do negócio, desta forma busca oferecer condições mais vantajosas em seus serviços.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é definido por Davenport e Prusak (1998) como uma mistura de informações, valores, *insights* na qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Para esses autores o conhecimento tem origem e é aplicado na mente das pessoas. Turban *et al.* (2007) diz que conhecimento é a informação em ação, e complementando essa definição, Pimenta (2008) compreende que o conhecimento é a interpretação da informação e a sua utilização para alguma finalidade.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.39), “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Desta forma, por volta da década de 90, muitas organizações começaram a enxergar a Gestão do conhecimento não só como um modismo de eficiência operacional, mas como uma aliada na gestão estratégica das organizações (BEM, 2013). Strauhs (2012, p.55), nos diz que o papel da Gestão do Conhecimento nas organizações é “proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas e, assim, gerar benefícios (inclusive financeiros), aumentando a competitividade”. Para Rumizen (2002, p. 9), gestão do conhecimento é “o processo sistemático pela qual o conhecimento necessário para uma organização de sucesso é criado, capturado, compartilhado e alavancado”.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, desta forma a gestão do conhecimento se faz muito importante nas organizações, buscando sempre apoiar e estimular atividades criadoras de conhecimento, e proporcionar um contexto apropriado para elas.

### 2.2.1 Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão Do Conhecimento

Para Weber *et al.* (2002), os modelos de GC podem ser entendidos como formas de representar de maneira abrangente os principais elementos, conceitos e princípios de um processo de implementação e aplicação da GC na organização. De acordo com Malavski *et al.*

(2010) os modelos ajudam na visualização e explicação de fenômenos complexos, que seriam difíceis de entender devido a sua magnitude e complexidade.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) é uma organização sem fins lucrativos, criada em 2001 que promove a integração entre academia, terceiro setor e organizações públicas e privadas interessadas em praticar, desenvolver e pesquisar o tema Gestão do Conhecimento. Em 2013, coordenado por André Saito, Fernando Fukunaga e Marcelo Yamada, foi criado o Modelo de Referência da SBGC. O modelo é um guia de temas que podem ser relevantes para as empresas quando se pensar em estratégias, programas e práticas de conhecimento e o ambiente que fomenta estas práticas nas organizações. Ele foi elaborado com base em práticas do mercado juntamente com um embasamento teórico. Nos próximos parágrafos será apresentado o modelo de Referência de Gestão do Conhecimento criado por Saito, Fukunaga e Yamada (2020), em sua versão mais atual.

O modelo de Referência de Gestão do Conhecimento é dividido em três dimensões: (i) Alinhamento com Negócio, (ii) Ambiente Facilitador e Iniciativas; e (iii) Práticas de Gestão do conhecimento (SAITO, FUKUNAGA, YAMADA, 2020). E cada dimensão pode ser subdividida em três variáveis. A dimensão Alinhamento com negócio faz um alinhamento da estratégia de negócio da empresa com os objetivos da Gestão do Conhecimento. Esta primeira dimensão é dividida nas variáveis: estratégia de Gestão do Conhecimento, Conhecimentos Relevantes e Governança da Gestão do Conhecimento. A variável estratégia de GC engloba atividades que visam priorizar os objetivos de conhecimento. Para isso, é necessário compreender bem o negócio, o papel do conhecimento e onde serão direcionados os esforços de GC. A variável Conhecimentos Relevantes está relacionada aos desafios de negócios e aos problemas de conhecimento. Serão identificados os conhecimentos, e priorizados os mais relevantes, chamados de conhecimentos críticos. A variável Governança de GC visa a identificação de todos os tomadores de decisão que podem influenciar na Gestão do conhecimento e da equipe que ficará responsável pela implementação e gestão nos níveis tático e operacional. Esta variável tem como objetivo definir os métodos de acompanhamento dos resultados de GC.

A dimensão Iniciativas e Práticas de GC, de acordo com Saito, Fukunaga, Yamada (2020), visa a construção, criação, implementação, acompanhamento e busca de iniciativas de GC para atender aos objetivos de GC, e contribuir para os desafios do negócio. Esta dimensão é dividida nas variáveis: Processos de GC, Abordagens em GC e Práticas de GC. A variável Processos de Gestão do Conhecimento representa os processos organizacionais de

conhecimento, que segundo o Modelo de Referência SBGC são: Criação, Transferência, Retenção e Aplicação. A variável Abordagens em GC auxiliam na criação de iniciativas de GC e na avaliação das práticas em uso para atender aos objetivos de GC e contribuir com os desafios do negócio. A variável Práticas de GC compreende os diversos mecanismos existentes para o gerenciamento de conhecimento que são implementadas nos processos visando reduzir ou eliminar os problemas de conhecimento que afetam os desafios de negócio.

A dimensão Ambiente Facilitador, de acordo com Saito, Fukunaga, Yamada (2020), aborda temas e variáveis que, embora pareçam não possuir relação direta com a GC, mas são fundamentais para a estruturação, acompanhamento, engajamento e sustentação da GC. Esta dimensão é dividida nas variáveis: Cultura Organização, Elementos de Gestão e Infraestrutura. A variável Cultura Organizacional possui uma forte relação com a GC. Independente do “tipo” de cultura da organização, seja ela intencional ou não, existem meios ou conceitos de como compreender e como cuidar do conhecimento, sendo que umas podem estar mais alinhadas com as ideias da GC do que outras. A variável Elementos de Gestão aborda a forma como as organizações fazem escolhas sobre atividades de coordenação, tomam decisões, motivam colaboradores e parceiros, bem como a definem de objetivos. A variável Infraestrutura contempla tanto a infraestrutura física quanto a tecnológica. A infraestrutura física envolve a promoção da interação, integração e a relação de confiança com as pessoas em um ambiente mais adequado. O Layout do ambiente é uma preocupação de algumas práticas de GC. Já a infraestrutura tecnológica existe para dar suporte às práticas de GC, e não para ser a própria prática em si.

### **2.2.2 Práticas de Gestão Do Conhecimento**

De acordo com Batista (2004, p.8), “práticas de Gestão do Conhecimento são práticas de gestão organizacional, voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”. Segundo o mesmo autor, o que diferencia as práticas de gestão do conhecimento do sistema de gestão do conhecimento é que, no sistema, as práticas são gerenciadas de forma interligada, estando alinhadas com a missão, a visão e as estratégias da organização.

As práticas de gestão do conhecimento podem ser classificadas de diferentes formas, no presente trabalho apresenta-se a classificação usada pela *Asian Productivity Organization* –

APO (2010), onde as práticas são divididas em 5 grupos de acordo com as principais etapas da GC:

1. Identificação do conhecimento
2. Criação de conhecimento
3. Armazenamento de conhecimento
4. Compartilhamento do conhecimento
5. Aplicação conhecimento

As principais práticas que se encontram em cada grupo de acordo com a classificação da APO (2010), podem ser vistas no quadro 1.

Quadro 1 – Etapas x Práticas

<b>Etapas</b>	<b>Práticas</b>
Identificando Conhecimento	Cafés do Conhecimento
	Comunidades de Prática
	Pesquisa avançada
	Páginas Amarelas
	Espaços de trabalho colaborativos
	Mapeamento de Conhecimento
	<i>Mentoring</i>
Criando Conhecimento	<i>Brainstorming</i>
	Espaços de trabalho colaborativos
	Cafés do Conhecimento
	Comunidades de Prática
	Bases de conhecimento (wikis, etc.)
	Blogs
	Pesquisa Avançada
	Páginas Amarelas
	<i>Mentoring</i>
	Portal do Conhecimento
Armazenando Conhecimento	Cafés do Conhecimento
	Comunidades de Prática
	Taxonomia
	Bibliotecas de documentos
	Bases de conhecimento (wikis, etc.)
	Blogs
	Páginas Amarelas
	Espaços de trabalho colaborativos
Portal do Conhecimento	

Compartilhando conhecimento	<i>Storytelling</i>
	Comunidades de Prática
	Espaços de trabalho colaborativos
	Cafés do Conhecimento
	Comunidades de Prática
	Taxonomia
	Bibliotecas de documentos
	Bases de conhecimento (wikis, etc.)
	Blogs
	Serviços de rede social
	Páginas amarelas
	Portal do Conhecimento
	<i>Mentoring</i>
Aplicando Conhecimento	Espaços de trabalho colaborativos
	Cafés do Conhecimento
	Comunidades de Prática
	Taxonomia
	Bibliotecas de documentos
	Bases de conhecimento (wikis, etc.)
	Blogs
	Pesquisa Avançada
	Páginas Amarelas
	<i>Mentoring</i>
Portal do Conhecimento	

Fonte: Autor - adaptado de APO (2010)

A seguir, serão apresentadas as descrições das principais práticas de acordo com Batista (2014):

- Fóruns: são espaços destinados a discussão e compartilhamento de informações, ideias e experiências que irão contribuir para o desenvolvimento de competências, melhorias de processos e atividades da organização.
- Comunidades de prática: são grupos informais, auto-organizados, e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum.
- Narrativas (*Storytelling*): é uma técnica usada em gestão do conhecimento onde utiliza-se de histórias de vida do pessoal envolvido para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas.

- *Mentoring*: é quando um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e dá um feedback da execução das atividades do indivíduo ou grupo buscando o aprendizado.
- *Coaching*: é parecido com o *Mentoring*, porém o coach não participa da execução das atividades. Ele apenas orienta, apoia, acompanha e dialoga com o indivíduo ou grupo, de acordo com às diretrizes estratégicas.
- Educação corporativa: são processos de educação continuada, estabelecidos buscando à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
- Universidade corporativa: é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa, contínua e mais ampla dos colaboradores da organização. A universidade corporativa é mais ampla do que a Educação corporativa, buscando desenvolver comportamentos, atitudes, e conhecimentos mais amplos, como habilidades técnicas mais específicas da empresa.
- *Brainstorming*: é uma metodologia que busca ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: na primeira fase todos os participantes dão sua opinião sem julgamentos, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na segunda fase, os participantes julgam as ideias, identificando os pontos positivos de todas as ideias.
- Espaços colaborativos: são espaços que facilitam a interação entre as pessoas, promovendo a criação e compartilhamento do conhecimento. São espaços onde as pessoas conseguem discutir, dialogar ou simplesmente fazem perguntas umas às outras facilmente durante a jornada de trabalho.
- Café do conhecimento: é uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir, compartilhar pensamentos e *insights* sobre algo. O objetivo do café do conhecimento não é levantar críticas, e sim criar *insights* mais profundos e o compartilhamento de conhecimento de uma forma mais intensa.
- Melhores práticas: consistem na identificação e compartilhamento de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento que foi validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
- *Benchmarking*: é a busca por melhores referências para comparação dos processos, produtos e serviços da organização.

- Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos: refere-se ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. São relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o aprendizado.
- Mapeamento do conhecimento: é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes, por meio de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
- Sistemas de gestão por competências: referem-se a uma estratégia de gestão onde são definidas as competências essenciais para o exercício de atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
- Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas: é um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas da organização. Pode ser uma lista on-line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário.
- Taxonomia é uma técnica que possibilita a organização estrutural de informações, documentos e bibliotecas de maneira consistente e intuitiva.
- Bases de conhecimento: refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.
- Construção de *clusters* de conhecimento/repositórios do conhecimento: é à externalização do conhecimento “crítico”, isto é, aquele que tem grande impacto no desempenho organizacional. As bases ou repositórios do conhecimento tem como objetivo preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional. O repositório do conhecimento guarda conhecimentos valiosos, que é uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela organização.
- Portais, intranets e extranets: são sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimentos e experiências entre trabalhadores/departamentos.

- Blogs: é um tipo de site na forma de jornal, organizado em ordem cronológica, onde o conteúdo pode ser textos, fotografias, vídeos, gravações de áudio ou uma mistura de tudo isso.
- Redes sociais corporativa: rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse, que pode ser usada também no ambiente corporativo como forma de interação e comunicação.
- Gestão de conteúdo: trata-se dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações, envolvendo uma pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
- Gestão eletrônica de documentos (GED): consiste em aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Quandt e Batista (2015), apresentam definições de mais algumas práticas identificadas por eles, conforme segue abaixo:

- Revisão pós-ação (after action review – AAR): é uma técnica de avaliação e captação de lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos realizarem uma reflexão dos pontos fortes e fracos do projeto, e identificarem pontos que podem ser melhorados. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto. A revisão pode ser realizada no final do projeto ou no final de um ponto chave durante o projeto.
- Páginas Amarelas: é uma base de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário.

### **2.2.3 Transferência do Conhecimento**

A transferência de conhecimento é um processo que ocorre, constantemente, nas organizações (Alavi e Leidner, 2001). A Transferência de conhecimento é definida por Bartol e Srivastava (2002) como sendo o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes do indivíduo com outros. Szulanski (2000)

ressalta que a transferência de conhecimento não deve ser vista como um simples ato em que uma pessoa passa algo à outra, e sim, como um processo, constituído de diferentes estágios, cada um com suas dificuldades próprias.

Muitas empresas hoje, com o ambiente globalizado e dinâmico são pressionadas a entregar retornos financeiros em pequenos ciclos durante o ano. Desta forma, o grande desafio da transferência de conhecimento é incorporar uma orientação de longo prazo para as atividades cujo valor do conhecimento é intangível ou não facilmente mensurável. (Choo,2003). Para Silva e Neves (2003, p. 194) o sucesso na transferência de conhecimento é determinado pelos “valores, normas e padrões de comportamento que incorporam a cultura organizacional mais do que pelas ferramentas proporcionadas pela tecnologia, embora estas sejam essenciais, em particular no caso de organizações grandes e complexas”.

Lin, Wu e Yen (2011) afirma que os fluxos de conhecimento organizacional podem ser muito facilitados se o conhecimento for codificado. Segundo os mesmos autores, vários fatores podem afetar a transferência de conhecimento como o valor do estoque de conhecimento da unidade de origem, a disposição motivacional da unidade de origem em transmitir o conhecimento, a existência e riqueza de canais de transmissão, a disposição motivacional da unidade alvo em receber os conhecimentos, e a capacidade de absorção da unidade alvo.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Tendo em vista que o objetivo do trabalho é analisar o processo de transferência de conhecimento para auxiliar na adaptação de um novo colaborador com base no diagnóstico realizado, a metodologia de pesquisa utilizada terá uma abordagem qualitativa. De acordo com Creswell (2014, p. 52) pesquisas qualitativas são conduzidas “porque um problema ou questão precisa ser explorado.” Para Denzin e Lincoln (2011, p.3):

A pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativas que tornam o mundo visível. (...) os pesquisadores qualitativos estudam coisas dentro dos seus contextos naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhe atribuem.

O método de pesquisa utilizado foi uma inspiração no estudo de caso único. De acordo com Gil (2002, p.54), o Estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”. Para Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Devido à complexidade do problema e o curto período para realização da pesquisa o objetivo do estudo é exploratório de natureza básica. Os estudos exploratórios segundo Gil (2002, p.41), “têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” e assumem a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. Embora a Gestão do Conhecimento seja um assunto muito explorado na Literatura, ainda não existem muitos estudos voltados para as cooperativas, e entende-se que esse tipo de instituição possui peculiaridades que podem interferir neste processo, uma delas é o fato do foco do negócio estar no associado, e não somente em lucro, uma vez que o dono do negócio são todos os associados da cooperativa.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi feita em uma cooperativa de crédito com sede no interior de Minas Gerais. Inicialmente foi realizada uma pesquisa no periódico CAPES das publicações realizadas entre 2016 a 2021 com a palavra “*Gestão Conhecimento*” em língua portuguesa, foi encontrado 239 resultados que continuam essa palavra no título. Porém, quando se pesquisou “*Gestão Conhecimento*” e “*Cooperativa*”, durante o mesmo período, encontrou-se somente 2 publicações. Além disso, analisando as publicações na revista *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* (PG&C) da Universidade Federal da Paraíba, foram encontradas 162 publicações quando buscou-se pela palavra “*Gestão do conhecimento*”. Porém, quando se pesquisou a palavra “*cooperativa*” encontrou-se somente duas publicações. Analisando, ainda, as publicações da Revista *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)* da Universidade Federal de Santa Catarina buscando pela palavra “*Gestão do conhecimento*” foram encontradas 42 publicações, quando se acrescentou à pesquisa a palavra “*Cooperativa*”, foi encontrado somente 1 resultado. Identificou-se então uma carência de publicações referentes a gestão do conhecimento neste tipo de organização na literatura brasileira.

Outro ponto que contribuiu para a escolha da organização, foi o seu expressivo crescimento nos últimos anos. Em 2003 a instituição apresentava 5 postos de atendimento, e

finalizou 2021 com 28 postos de atendimento, conseguindo aumentar cada dia mais sua área de atuação. O setor de produtos e serviços, por ser estratégico para organização, também acompanhou o crescimento, aumentando o volume de demandas e informações a serem gerenciadas, além do número de funcionários.

O setor começou com 1 colaborador em 2010, e hoje em 2021, possui 10 colaboradores efetivos, contando com o gestor da área, e mais uma estagiária, totalizando uma equipe de 11 colaboradores. Baseado nos fatos apresentados, e pela necessidade já percebida pelo gestor da área em criar um processo estruturado de transferência de conhecimento no setor, o trabalho terá como foco o setor de produtos e serviços de uma cooperativa de crédito. Conforme Apêndice A, a organização está ciente e concorda em participar da pesquisa.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Com relação ao procedimento de coleta de dados, pelo fato de a pesquisadora fazer parte do quadro de funcionários da organização, o processo inicial de contato formal para obtenção da autorização para realização da pesquisa e a explanação dos objetivos do estudo foi mais ágil e simplificado. Inicialmente, foi realizada uma reunião informal e exploratória com o gestor da área de Produtos e Serviços para entender qual era a maior necessidade existente no setor referente à gestão do conhecimento e pedir autorização em realizar a pesquisa na organização. Depois deste contato inicial, foi definido quais funcionários do setor iria participar das entrevistas. Dos 11 funcionários que fazem parte da organização, decidiu-se fazer a coleta de dados somente com uma amostra de funcionários, devido ao curto tempo para execução da pesquisa. Foram entrevistados 2 funcionários mais antigos, 2 funcionários contratados recentemente e o gestor, desta forma foi possível ter uma percepção geral do setor. Para manter o sigilo dos entrevistados, foi realizada uma codificação, sendo E1, 12, E3, E4 os 4 funcionários entrevistados e G1 o gerente.

Para coleta dos dados, foi desenvolvido um questionário na plataforma “Google Forms”, conforme Apêndice B, que continha 8 perguntas voltadas para caracterização da organização, 14 perguntas voltadas para compreender a estratégia do negócio, os desafios enfrentados e os problemas de gestão do conhecimento existentes, 13 perguntas que tinham como objetivo identificar as práticas de gestão do conhecimento já existentes na organização e 9 perguntas que buscavam compreender a cultura organizacional, infraestrutura e o modelo de

gestão da organização, totalizando 44 perguntas. O questionário foi montado tendo como inspiração o modelo de questionário do Programa “Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil”, edição 2020, onde a parte de perfil do respondente e classificação da organização foram adaptadas para o objetivo da pesquisa (SBGC, 2020). O questionário foi enviado por e-mail para os funcionários E1, E2, E3, E4 e G1, com uma breve explicação do objetivo da pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise dos dados foi desenvolvido durante toda a fase de investigação, usando como inspiração a metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (2011).

Inicialmente, foi feita uma pré análise de todos os dados coletados por meio do formulário do Google. Essa ferramenta apresenta uma vantagem, visto que os dados já saem tabulados e em gráficos, facilitando a visualização e as análises.

A segunda etapa foi explorar o material, onde nas respostas abertas, foram feitas separações das respostas similares em categorias e a marcação de palavras chaves que se repetiam, para facilitar as análises.

E por fim, foram feitos os tratamentos dos resultados, inferências e interpretações, reflexões e críticas com base nos dados coletados e percepções obtidas ao longo das observações.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

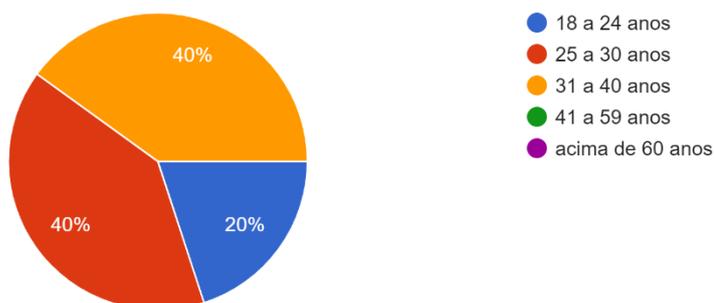
### 4.1 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Para fazer um diagnóstico geral da Gestão do Conhecimento no setor de Produtos e Serviços, 5 funcionários responderam um questionário com 44 perguntas, que eram divididas em 4 blocos, a saber: (i) Caracterização da organização; (ii) Alinhamento com o negócio; (iii) Práticas de Gestão do conhecimento; e (iv) ambiente facilitador. Os blocos foram estruturados de acordo com os objetivos específicos definidos no trabalho.

#### 4.1.1 Caracterização da organização

O primeiro bloco tinha como objetivo identificar as características da organização. O estudo mostrou que 60% dos entrevistados são jovens, entre 18 a 30 anos, conforme figura 1.

Figura 1 – Faixa etária do respondente



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Os entrevistados foram questionados a quanto tempo trabalham na organização, e 80% estão na organização a menos de 5 anos e somente o gestor está no setor a mais de 10 anos.

Da amostra escolhida, 4 dos funcionários tinham cargo de assistente e 1 de gerente. Com relação as atividades desempenhadas pelos assistentes, identificou-se em praticamente em todas as respostas pelo menos duas das seguintes palavras “Suporte”, “Postos de Atendimento”, “Campanhas”, “Ações comerciais” e “Comercialização”. Todos os assistentes prestam serviços de suporte aos postos de atendimento e auxiliam na construção de campanhas e ações comerciais relacionadas aos produtos. O Gestor fica responsável por fazer a gestão dos produtos, processos e pessoas da área. A organização é de porte grande, segundo SEBRAE (2013), com mais de 100 funcionários.

Ainda no primeiro bloco de questões, com objetivo de entender qual a percepção do setor acerca da Gestão do Conhecimento, os entrevistados foram questionados “Como você define gestão do conhecimento?”. Percebeu-se que não há um consenso sobre a definição de gestão do conhecimento e que as definições apresentadas são superficiais ou englobam somente parte do que realmente é a Gestão do conhecimento, de acordo com a literatura. Abaixo, segue as definições apresentadas:

E1: “Modelo onde disponibiliza de materiais de apoio, passo-a-passo dos processos executados, documento com dúvidas diversas, perguntas frequentes, arquivo com telefone de contatos úteis, aproximação contínua para melhoramento dos processos, bem como, capacitação contínua.”

*E2: “É a capacidade de organizar processos, conhecimentos e habilidades individuais dentro de um sistema produtivo.”*

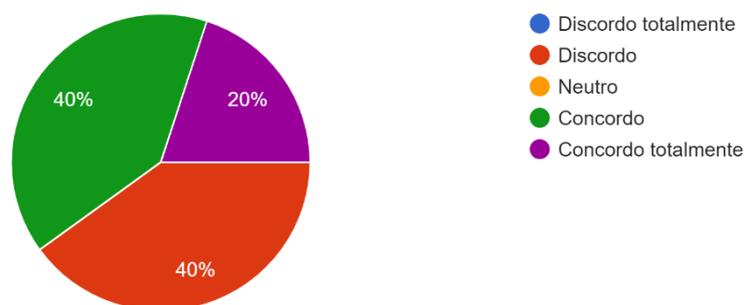
*G1: “Como a capacidade de guardar/transferir conhecimento dentro da organização.”*

*E3: “Forma de armazenamento e tratativa das informações e dados.”*

*E4: “Método de criação, distribuição, uso do conhecimento, objetivando melhorias nas atividades e execução desse conhecimento na organização”.*

Os entrevistados foram questionados se existia uma política ou estratégia escrita sobre Gestão do Conhecimento na organização. Como pode ser observado na figura 2, 60% dos entrevistados afirmam que existe uma política/estratégia escrita de Gestão do Conhecimento na organização e 40% discordam que existe uma política escrita de GC. De acordo com a observação direta, não foi identificado nenhuma política ou estratégia escrita de Gestão do conhecimento na organização.

Figura 2 – Política/ Estratégia sobre Gestão do conhecimento

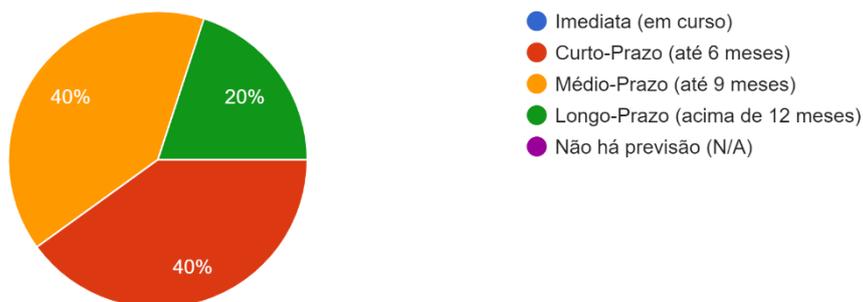


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Quando questionados sobre a intenção de investimento em gestão do conhecimento, 40% dos entrevistados disseram que a intenção de investimento é no curto prazo, 40% disseram ser no médio prazo e somente 10% disseram ser no longo prazo, conforme figura 3. Constatase, com base nos dados coletados, que na percepção dos colaboradores a organização tem pretensões de investir em GC no curto e médio prazo. Durante a realização da pesquisa, o setor estudado estava participando de um projeto de Lean Manufacturing, onde foi montada uma equipe para mapear os processos de todos os setores da organização, buscando identificar melhorias e diminuição de desperdícios. Este fato corrobora com a percepção que os colaboradores tem de há organização está disposta a investir em GC no médio e longo prazo. Embora o projeto não tenha como objetivo principal a Gestão do Conhecimento, acredita-se

que ele pode gerar frutos para a GC no setor, além de mostrar que a organização está disposta a investir nesses projetos de melhoria.

Figura 3 – Intenção de investimento em GC

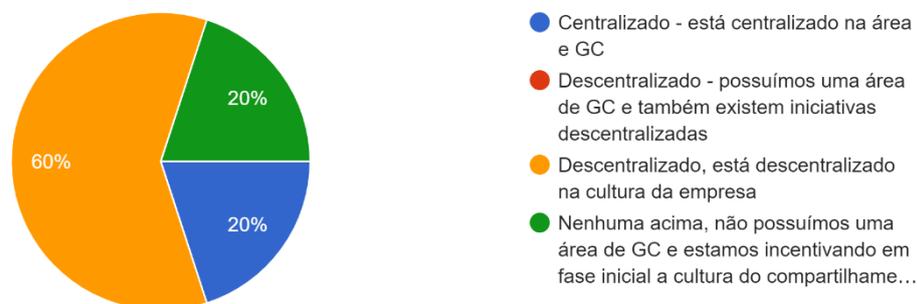


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

#### 4.1.2 Alinhamento com o negócio

O segundo bloco de questões busca compreender a estratégia do negócio, os desafios enfrentados e os problemas de gestão do conhecimento existentes, de acordo com Saito, Fukunaga e Yamada (2020). Conforme figura 4, identificou-se que para 60% dos entrevistados, o programa de GC é descentralizado e faz parte da cultura da organização, 20% disseram que não possuem uma área de GC e que estão incentivando em fase inicial a cultura de compartilhamento de conhecimento.

Figura 4 – Centralização e descentralização da GC



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Adiante, a figura 5 demonstra a percepção dos colaboradores sobre a maturidade em GC da organização. Sendo assim, 40% dos entrevistados disseram que o setor tem interesse em GC, porém, ainda, está em fase de investigação, 40% disseram que a organização está em fase de planejamento estratégico, ainda na fase de estruturação e 20% disseram que a organização está na fase inicial, com pelo menos uma prática de GC nos últimos 12 meses.

Figura 5 – Nível de maturidade em GC na sua organização



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

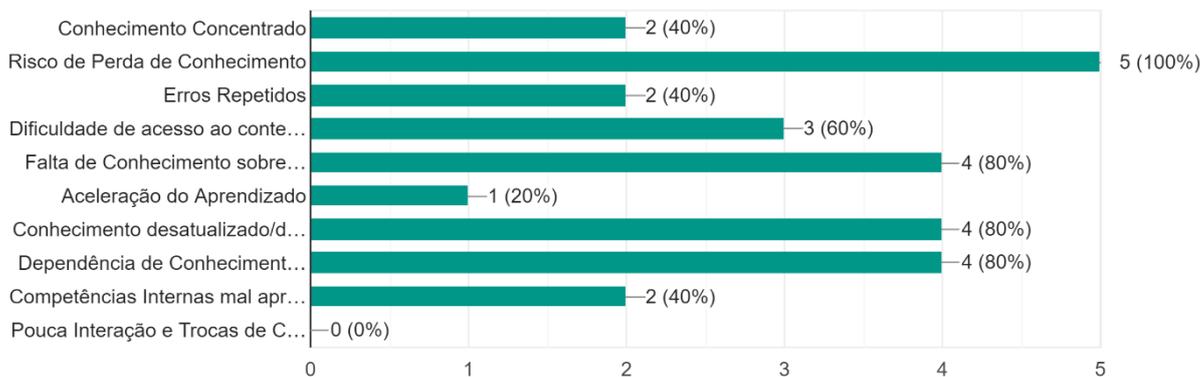
Confrontando os dados da figura 4 e 5, percebe-se que a organização tem interesse na gestão do conhecimento, porém, ainda, está na fase inicial, sem possuir uma área específica para tratar do assunto.

Os entrevistados foram questionados se a Gestão do conhecimento envolve os stakeholders-chave da organização e todos os entrevistados disseram que sim. Quando questionados quais seriam esses stakeholders, foram relatados que seriam os cooperados, os colaboradores, os parceiros que envolvem outras empresas do conglomerado, os postos de atendimento e outros setores da organização.

Os entrevistados foram, também, questionados sobre “Quais os tipos de problemas relacionados ao conhecimento foram identificados na organização?”, os resultados podem ser observados na figura 6. Percebe-se que todos os problemas apresentados foram identificados, exceto o de pouca interação e trocas de conhecimento. É possível observar que os problemas mais identificados são o risco de perda de conhecimento, a falta de conhecimento sobre os produtos e serviços, conhecimento desatualizado e/ou defasado, a dependência de conhecimento externo e a dificuldade de acesso ao conteúdo existente. Os problemas menos identificados são conhecimento concentrado, erros repetidos e aceleração do aprendizado e competências internas mal aproveitadas. O funcionário E4 relatou que o treinamento prático

oferecido pela organização é muito institucional, que há a necessidade de ter um treinamento introdutório das atividades a serem desempenhadas.

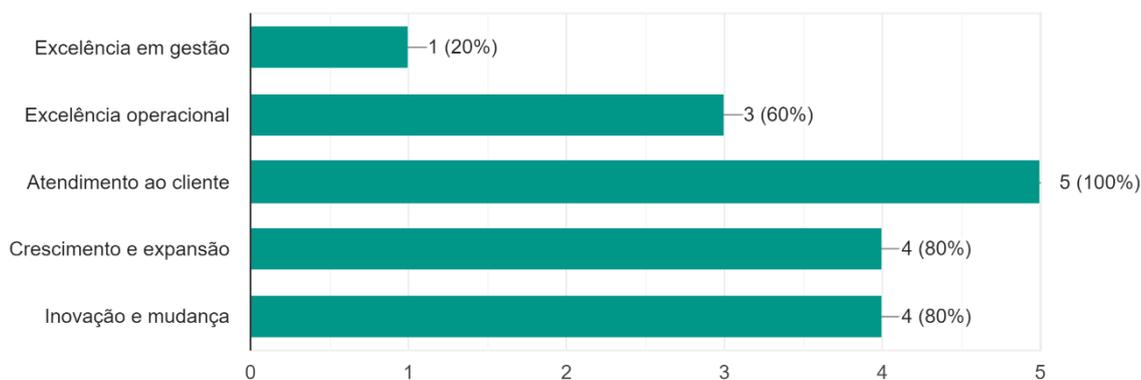
Figura 6 – Tipos de problemas relacionados ao conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Os entrevistados foram questionados sobre “Quais os desafios do negócio relacionados ao conhecimento foram identificados na organização?”, os resultados podem ser observados na figura 7. Percebe-se que todos os desafios apresentados foram identificados, sendo que todos os entrevistados identificaram o atendimento ao cliente como sendo um desafio. Outros desafios identificados foram o crescimento e expansão, inovação e mudança e excelência operacional. Somente um entrevistado identificou a excelência em gestão como sendo um desafio.

Figura 7 – Desafios do negócio relacionados ao conhecimento

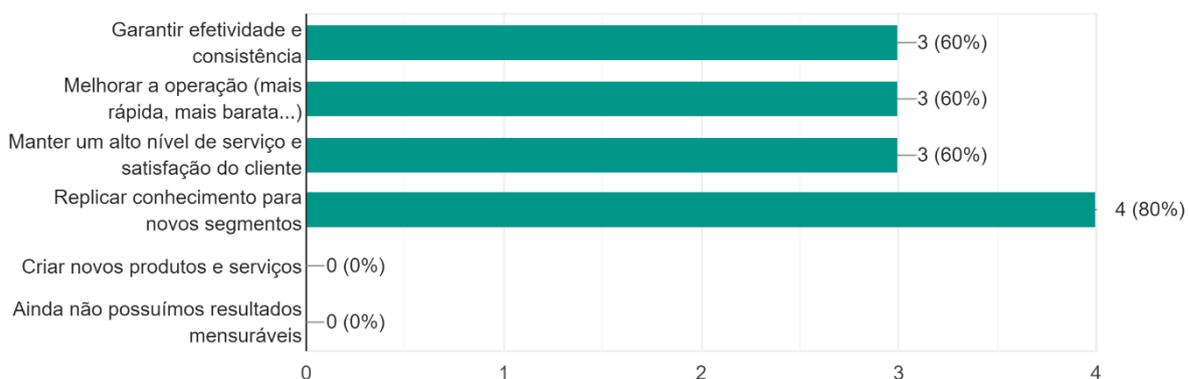


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Com isso, pode-se relacionar o desafio de atendimento ao cliente com o problema de falta de conhecimento de produtos e serviços, uma vez que as atividades desempenhadas pelos funcionários é dar suporte aos postos de atendimento, a falta de conhecimento sobre os produtos e a dependência de conhecimento externo pode impactar na qualidade deste suporte oferecido aos clientes.

Os entrevistados foram questionados sobre “Quais os resultados efetivos da implementação da GC?”, os resultados podem ser observados na figura 8. Observa-se que para os entrevistados, os resultados efetivos da implementação da GC são a replicação do conhecimento para novos segmentos, a garantia da efetividade e consistência, a melhora da operação, tornando-a mais rápida, além de ajudar a manter o nível de serviço e a satisfação com o cliente. Nenhum entrevistado considera a criação de novos produtos e serviços como sendo um resultado efetivo a GC.

Figura 8 – Resultados efetivos da implementação da GC



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Posteriormente, os entrevistados foram questionados sobre “Quais os objetivos de GC foram priorizados no ano de 2020?”, os resultados podem ser observados na figura 9. Observa-se que, 80% dos entrevistados identificaram que os objetivos priorizados em 2020 foram reter e evitar perdas de conhecimento, além de armazenar e registrar conhecimento e 40% disseram ser priorizados a criação, desenvolvimento, identificação e o processo de adquirir conhecimento. Percebe-se que os objetivos de disseminar, compartilhar, transferir, aplicar, usar e reusar não foram muito priorizados em 2020, onde somente 20% dos entrevistados identificaram essas opções.

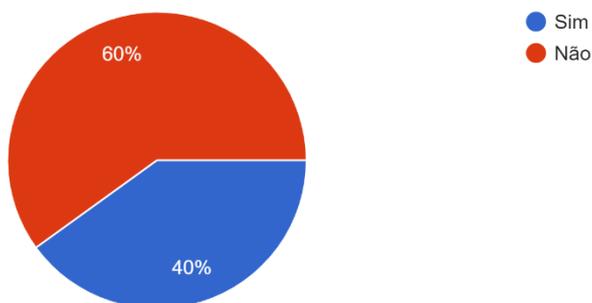
Figura 9 - Objetivos de GC priorizados em 2020



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Este cenário vai de encontro com o fato de o setor já ter identificado que há um risco de perda de conhecimento, conforme foi mostrado na figura 6. Porém, conforme pode ser observado na figura 10, quando os entrevistados foram questionados “Sua organização possui conhecimentos mapeados e classificados em críticos/relevantes?”, somente 40% dos entrevistados disseram que a organização possui os conhecimentos mapeados e classificados de acordo com a criticidade e relevância.

Figura 10 - Existência de conhecimentos mapeados e classificado de acordo com a relevância



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Quando questionados sobre quais foram os métodos e ferramentas utilizados para mapeamento dos conhecimentos críticos, obteve-se as seguintes respostas:

E1: “Reuniões, acompanhamento de rotina e de ferramenta Word para criação e Powerpoint para apresentação.”

E2: “Fluxogramas”

G1: “Fluxogramas e estudos originados na área de eficiência em processos”

*E3: “Em implementação: Mapeamento de processos, aplicação de ferramentas como a matriz BCG, kanban, fluxogramas.”*

*E4: “Temos alguns conhecimentos, mas não temos análise crítica específica.”*

É possível observar que, praticamente, todos os entrevistados citaram o fluxograma para fazer o mapeamento dos conhecimentos, porém não foi identificado nenhuma ferramenta ou método de classificação desses conhecimentos de acordo com a relevância, fato também relatado pelo funcionário E4.

### **4.1.3 Práticas de Gestão do conhecimento**

O terceiro bloco de perguntas tinha como objetivo identificar as práticas de gestão do conhecimento já existentes na organização. Quando questionados se eles achavam que usavam alguma prática de GC, todos disseram que sim e complementaram conforme, abaixo, os relatos :

*E1: “Sim, sempre que identificado algo que precisa agregar no processo ou capacitação dos envolvidos eu compartilho e incluo em algum material disponível para todos.”*

*E2: “Sim, utilizo mapeamentos feitos pela área de GC e por outros feitos pela nossa área conforme demanda.”*

*G1: “Acredito que sim, como por exemplo utilizando materiais para consulta, participação em treinamentos, elaboração de material para consulta, etc.”*

*E3:” Sim, Mapeamento por meio de fluxogramas, FAQ e kanban.”*

*E4: “Sim. Reuniões, material de apoio, SicoobUniversidade, Faq (dúvidas frequentes)”*

Embora tenha sido citado pelo respondente E2 a área de GC, com base nos dados anteriores e observação direta, não foi identificado uma área de GC no setor.

Relacionando essas respostas com os dados da figura 9, identificou-se que as práticas existentes, no ano de 2021, na visão dos funcionários vão de encontro ao objetivo de GC que foi priorizado no ano de 2020. Relacionando ao objetivo de reter o conhecimento, pode-se relacionar o relato do respondente E1, que fala que sempre que identifica algo novo que vai agregar ao processo ou na capacitação dos colegas ele compartilha e coloca a informação em algum material já existente para que possa ser consultado por todos. Já vinculado aos objetivos de evitar perda, armazenar e registrar o conhecimento, pode-se identificar os mapeamentos, os

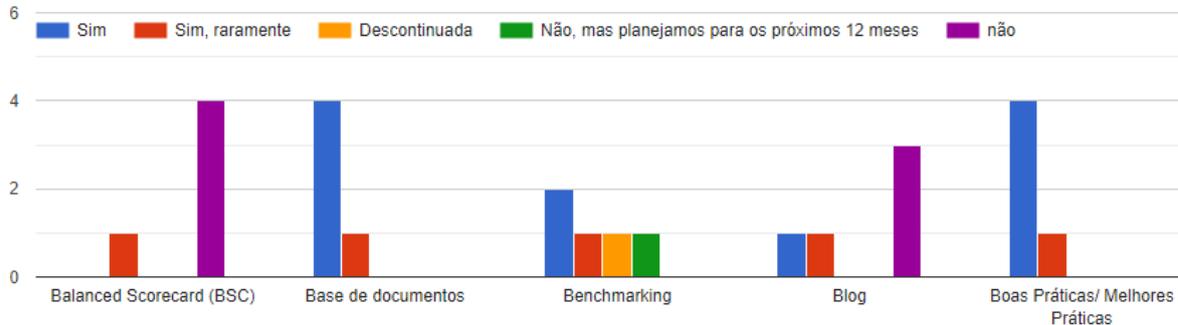
materiais de consulta que são elaborados e os FAQs de dúvidas frequentes. Com o objetivo de adquirir conhecimento, identificou-se que foi citada uma plataforma online de Universidade corporativa.

Os entrevistados foram questionados se eles já participaram de treinamentos, workshops, cursos, eventos ou *benchmarking* direcionados à GC e se a organização possui uma equipe ou ao menos um profissional dedicado à GC. Observou-se que 60% dos entrevistados disseram nunca ter participado de treinamentos, workshops, cursos, eventos ou *benchmarking* direcionados à GC, e 80% disseram que a organização não possui profissionais dedicados a GC.

Foram apresentadas aos entrevistados as principais práticas de GC existentes na literatura, onde eles tinham que indicar quais delas eles identificavam na organização, os resultados podem ser observados nas figuras 11 a 19. Essa questão gerou muita dúvida entre os entrevistados. A dificuldade encontrada pelos respondentes pode estar relacionada ao fato da maioria deles nunca terem participado de treinamentos, cursos e eventos sobre gestão do conhecimento, gerando estranheza em relação aos termos citados na questão.

Como observado na figura 11, 4 dos entrevistados afirmaram que não existe a prática de BSC, e somente 1 disse que existe, mas é usada raramente. Com base nas respostas, acredita-se que o setor não possui indicadores para mensurar seus objetivos e acompanhá-los. Relacionada a prática base de documentos, os 5 entrevistados afirmam que existe a prática, sendo que 1 afirma que ela é usada raramente. Relacionada a prática *Benchmarking*, não houve um consenso, 3 entrevistados disseram que existe a prática no setor, sendo que um disse que ela é usada raramente, 1 disse que existia, mas foi descontinuada, e 1 disse que não existe, mas se planeja para os próximos 12 meses. Percebe-se que a prática de *benchmarking* é usada no setor, porém ainda não é tão explorada. Referente a prática Blog, 3 entrevistados afirmam que não existe a prática, 2 entrevistados disseram que existe a prática, sendo que 1 disse ser usada raramente. Durante a observação direta no setor, identificou-se um ambiente chamado de “Conectados”, essa plataforma é usada por todos os colaboradores da organização, e engloba todos os setores. Ela é utilizada para abrir chamados, e conta também com outras funcionalidades como base de conhecimento, armazenamento de materiais que precisam ser disponibilizados para todos, e um módulo própria para divulgar informações importantes, notícias, campanhas vigentes, novos admitidos, que pode ser considerado o blog da organização. Relacionado a prática Boas práticas, os 5 entrevistados afirmaram que existe a prática, sendo que 1 entrevistado disse que ela é usada raramente.

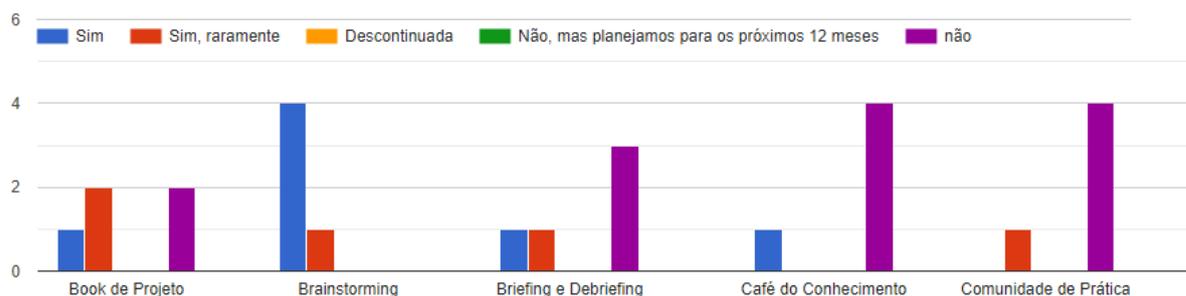
Figura 11 – Existência das práticas *Balanced Scorecard* (BSC), Base de documentos, *Benchmarking*, Blog e Boas práticas.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Observa-se na figura 12, relacionado a prática Book de projetos, 2 dos entrevistados afirmam que não existe a prática e 3 entrevistados disseram que a prática existe, sendo que 2 deles disseram que ela é usada raramente. Durante a observação direta, foi identificado que sempre após uma campanha de comercialização de um produto, é feita uma apresentação em *power point*, com os resultados da campanha, as atividades e estratégias utilizadas, bem como os pontos positivos e negativos identificados. A apresentação é feita a todos os colaboradores do setor na reunião quinzenal feita pelo setor. Relacionada a prática Brainstorming, 4 dos entrevistados afirmam que existe a prática e 1 entrevistado disse que existe, mas é usada raramente. Com relação a prática *Briefing* e *Debriefing*, 3 entrevistados afirmam que não existe a prática no setor, 2 entrevistados disseram que existe a prática, sendo que 1 disse que ela é usada raramente. Durante a observação direta, não foi identificada nenhum indício de que a prática fosse utilizada pelo setor. Relacionado a prática Café do conhecimento e comunidade de prática 4 entrevistados disseram que não utilizam essas práticas, e somente 1 disse que eles utilizam o café do conhecimento, e 1 disse que utiliza a comunidade de prática raramente. Durante a observação direta, foi identificada uma prática conhecida pelos colaboradores como “LAB” que se assemelha a prática de Café do conhecimento. O objetivo do LAB é ter um momento reservado para se debater soluções para os problemas, melhorar processos e traçar novas estratégias para os produtos. Foi observado que muito conhecimento é criado nesses LABs, onde várias ideias inovadoras surgiram durante o processo.

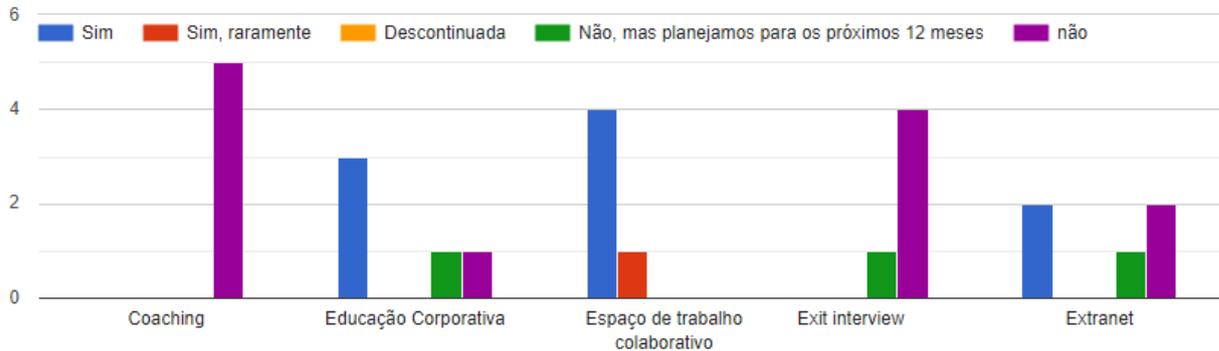
Figura 12 – Existência das práticas Book de projeto, Brainstorming, Briefing e Debriefing, Café do Conhecimento e Comunidade de Prática.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Nota-se na figura 13, que todos os entrevistados disseram não usar a prática de *coaching*. Durante a observação direta, não foi identificado nenhum indício de aplicação da prática no setor. Relacionado a prática Educação Corporativa, 3 entrevistados disseram usar a prática, 1 entrevistado disse que não usa, porém há um planejamento de usar nos próximos 12 meses e 1 entrevistado disse não usar a prática. Durante a observação direta, observa-se que o setor desenvolve treinamentos e webinars de acordo com as necessidades dos colaboradores da linha de frente. Essas iniciativas, com base no conceito de educação corporativa de Batista (2014), por serem realizadas de forma continuada, mas não terem uma organização formal, são consideradas educação corporativa. Referente à prática espaço de trabalho corporativo, os 5 entrevistados disseram usar a prática, sendo que 1 deles disse usar raramente. Durante a observação direta, percebeu-se que os colaboradores sempre que podem se ajudam, compartilham boas práticas e conhecimentos durante a execução das atividades. Referente à prática Exit Interview, os 5 entrevistados disseram não usar a prática, sendo que 1 deles disse que eles planejam usar nos próximos 12 meses. Durante a observação direta, não foi identificado nenhum indício de aplicação da prática no setor. Referente à prática Extranet, 2 entrevistados disseram usar a prática, e 3 entrevistados disseram não usar, sendo que 1 deles disse que planejam usar nos próximos 12 meses. Durante a observação direta, foi identificado que os colaboradores tem acesso a redes compartilhadas como outros parceiros do sistema, existindo sim a prática de extranet. Percebe-se que a maioria dos entrevistados disseram não usar as práticas *coaching*, *exit interview* e extranet, mas disseram usar as práticas Educação corporativa e espaço de trabalho colaborativo.

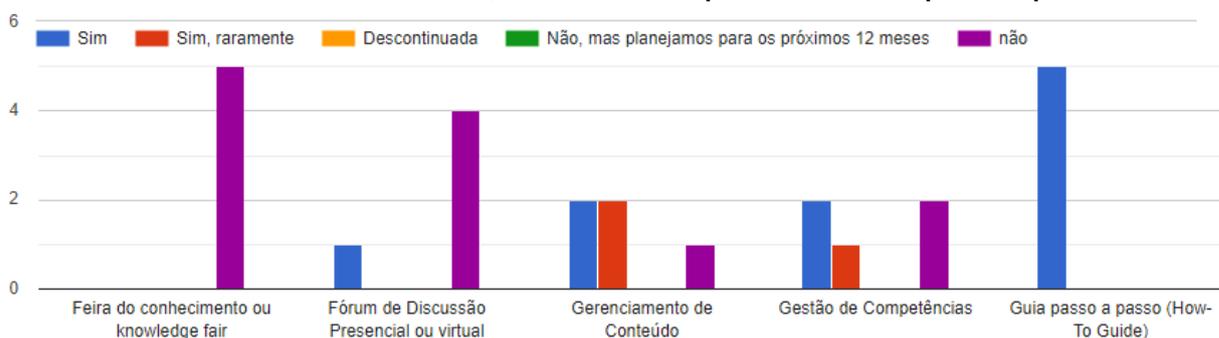
Figura 13 – Existência das práticas Coaching, Educação Corporativa, Espaço de trabalho colaborativo, Exit interview e Extranet



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Observa-se na figura 14, referente à prática de feira do conhecimento, todos os entrevistados disseram não usar a prática. Relacionado a prática fórum de discussão, 4 entrevistados disseram não usar a prática, e somente 1 entrevistado disse que usa a prática. Durante a observação direta, não foram identificados indícios de aplicação das práticas feira do conhecimento e fórum de discussão no setor. Referente à prática de gerenciamento de conteúdo, os entrevistados disseram usar essa prática, sendo que 2 deles, disseram usar raramente e somente 1 entrevistado disse não usar a prática. Com relação a prática gestão de competências, 3 entrevistados disseram usar a prática, sendo que 1 disse usar raramente, e 1 entrevistado disse não usar a prática. Devido ao tempo limitado, não foi possível analisar se a organização possui realmente as práticas de gerenciamento de conteúdo e gestão de competências. Todos os entrevistados disseram usar a prática de Guia passo-a-passo. Durante a observação direta, foi observado que existem vários materiais de guias operacionais de atividades internas e externas (feitas pelos cooperados). Percebe-se que a maioria dos entrevistados disseram não usar as práticas Feira do conhecimento e Fórum de discussão.

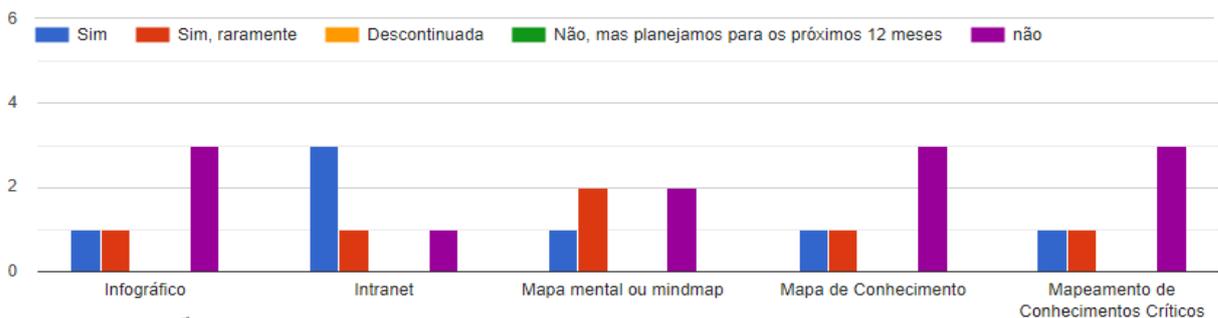
Figura 14 - Existência das práticas Feira de Conhecimento, Fórum de Discussão, Gerenciamento de Conteúdo, Gestão de Competências e Guia passo-a-passo



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Conforme observado na figura 15, 3 entrevistados responderam que não usam infográfico, e 2 disseram usar a prática, sendo que 1 disse usar raramente. Durante a observação direta, identificou-se que o setor utiliza a prática de infográfico para visualização das produções dos produtos, o que facilita as análises do desempenho das agências. Referente à prática intranet, 4 entrevistados disseram usar a prática, sendo que 1 disse usar raramente, e somente 1 disse não usar a prática. Por meio da observação direta, foi identificado que a plataforma “Conectados”, já mencionada anteriormente, pode ser consideradas uma intranet, uma vez que é uma rede interna, onde um dos objetivos é a criação e compartilhamento de conhecimentos, indo de encontro com a definição de Batista (2014) para Intranet. Com relação ao mapa mental, 2 entrevistados disseram não usar a prática, e 3 disseram que usam, porém 2 deles disseram usar raramente. No que se refere às práticas mapa de conhecimento e mapeamento de conhecimentos críticos, em ambos, 3 entrevistados disseram não usar a prática, e 2 disseram usar, sendo que 1 deles disse usar raramente. Percebe-se que a maioria dos entrevistados não usam ou usam raramente as práticas de infográfico, mapa mental, mapa de conhecimento e mapeamento de conhecimentos críticos.

Figura 15 - Existência das práticas infográfico, intranet, mapa mental, mapa de conhecimento e mapeamento de conhecimento crítico

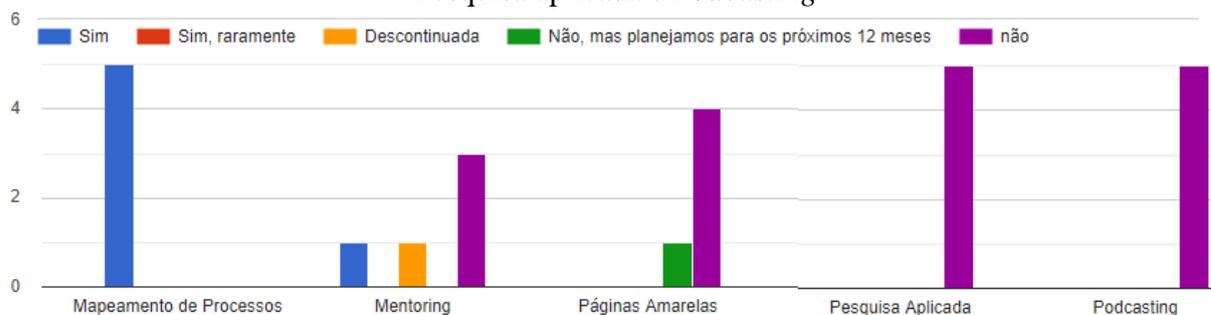


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Nota-se na figura 16, que todos os entrevistados disseram usar a prática mapeamento de processos. Referente à prática *mentoring*, 3 entrevistados disseram não usar a prática, 1 entrevistado disse usar e 1 entrevistado disse que a prática foi descontinuada. Embora a maioria dos entrevistados disseram não usar a prática de *mentoring*, ela foi identificada por meio da

observação direta. Indo de encontro com a definição de *mentoring* de Batista (2014), observou-se que os colaboradores antigos compartilham seus conhecimentos com os mais novos, e no dia a dia vão ensinando os novos colaboradores as atividades e moldando as competências necessárias para a execução das mesmas, sempre observando e analisando o desempenho dos mentoreados. Com relação a prática páginas amarelas, todos os entrevistados disseram não usar a prática, e somente 1 disse que planejam usar nos próximos 12 meses. Já referente às práticas pesquisa aplicada e *podcasting*, todos os entrevistados disseram não usar essas práticas. Durante a observação direta, não foram identificados indícios de aplicação das práticas *podcasting* e páginas amarelas.

Figura 16 - Existência das práticas Mapeamento de processos, *Mentoring*, Páginas Amarelas, Pesquisa aplicada e *Podcasting*

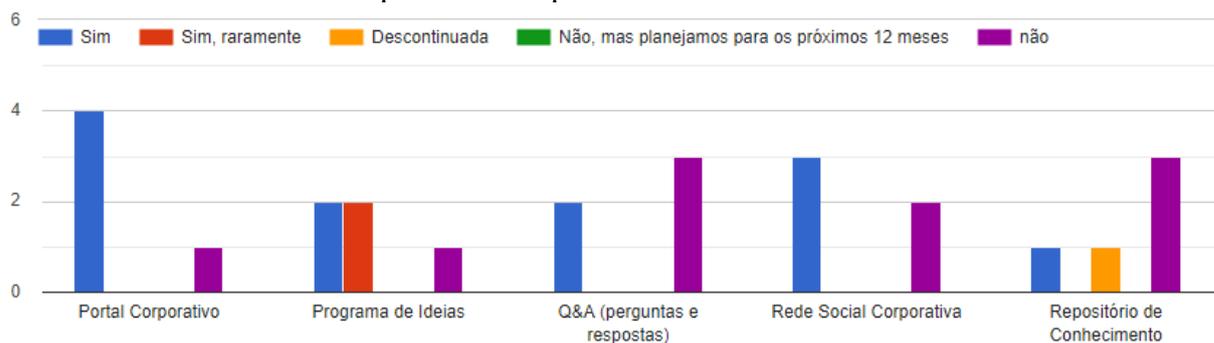


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Observa-se na figura 17, 4 entrevistados disseram usar a prática portal corporativo, e somente 1 disse não usar essa prática. Durante a observação direta, foi identificado um portal corporativo do sistema na qual a organização faz parte, onde é possível acessar materiais atualizados dos produtos, desempenho da cooperativa em relação as outras cooperativas do sistema, eventos, campanhas nacionais, dentre outros. Referente à prática programa de ideias, 4 entrevistados disseram usar a prática, sendo que 2 deles disseram usar raramente, e 1 entrevistado disse não usar a prática. Relacionado a prática, Q&A, 3 entrevistados disseram usar a prática e 2 disseram não usar. Durante observação direta foi identificado matérias com perguntas frequentes e suas respectivas respostas. Já referente à prática rede social corporativa, 3 entrevistados disseram usar a prática, e 2 disseram não usar. Não foi identificado por meio da observação direta uma rede social corporativa. O setor possui hoje um chat onde possui vários grupos com os integrantes, um grupo geral para troca de informações de todo o setor e grupos separados com cada subgrupo de produtos. Referente à prática repositório de conhecimento, 3 entrevistados disseram não usar a prática, 1 disse que a prática foi descontinuada e 1 disse que

usa a prática. Observa-se que a maioria dos entrevistados disseram usar as práticas portal corporativo e rede social corporativa, e não usar repositório de conhecimento e perguntas e respostas. Com relação a prática programa de ideias, 1 entrevistado disse não usar a prática, e 4 disseram usar a prática, sendo que 2 usam raramente.

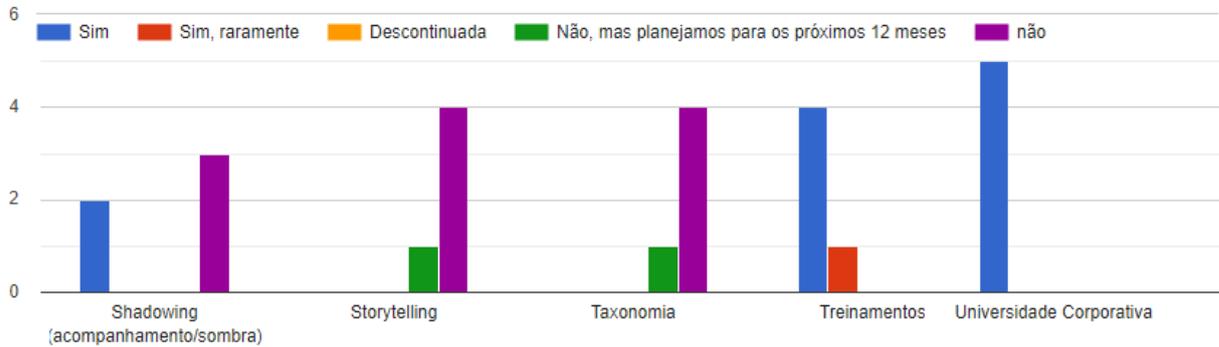
Figura 17- Existência das práticas Portal Corporativo, Programa de Ideias, Q&A, Rede Social Corporativa e Repositório de Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Como pode ser observado na figura 18, 3 dos entrevistados disseram não usar a prática *shadowing*, e 2 disseram usar. Referente à prática *storytelling* e taxonomia, em ambas, 5 entrevistados disseram não usar a prática, sendo que 1 deles disse que planejam usar nos próximos 12 meses. Com base na observação direta, não foram identificados indícios de utilização das práticas citadas acima. Relacionado a prática treinamentos, os 5 entrevistados disseram usar a prática, sendo que 1 deles disse usar raramente. Conforme já mencionado anteriormente, foi observado que o setor dá treinamentos para os colaboradores da linha de frente, buscando capacita-los sobre os produtos da cooperativa. Foi identificado também por meio da observação direta, que o setor participa de treinamentos oferecidos pelo sistema na qual a cooperativa faz parte. Todos os entrevistados disseram usar a prática Universidade Corporativa. Durante a observação direta, foi identificada que a cooperativa possui uma universidade corporativa, onde possui vários treinamentos, dos mais variados temas. Observa-se que a maioria dos entrevistados disseram usar as práticas universidade corporativa e treinamentos. Já sobre as práticas *Shadowing*, *Storyteling* e Taxonomia a maioria dos entrevistaram disseram não usar.

Figura 18 - Existência das práticas *Shadowing*, *Storytelling*, Taxonomia, Treinamentos e Universidade Corporativa



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Nota-se na figura 19, os 5 entrevistados disseram usar a prática webinar, sendo que 2 deles disseram usar raramente. Referente à prática material de apoio, todos os entrevistados disseram usar. Relacionado a prática workshop de lições aprendidas, 3 entrevistados disseram não usar a prática, 1 disse que a prática foi descontinuada e 1 entrevistado disse que usa a prática. Nota-se que a maioria dos entrevistados disseram usar as práticas Webinar e Material de apoio.

Figura 19- Existência das práticas Webinar, Wiki e Workshop de lições aprendidas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Os entrevistados foram questionados sobre o que eles achavam da afirmação “Os colaboradores conhecem os mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) e processos de GC”, segundo Saito, Fukunaga e Yamada (2020), e os resultados podem ser vistos na figura 20. Nota-se que 40% dos entrevistados disseram concordar com a afirmação, outros 40% disseram discordar da afirmação, e 10% se manteve neutro, não podendo fazer afirmações. Acredita-se que os colaboradores ainda possuem um conhecimento muito básico a cerca da gestão do

conhecimento, fato que vai de encontro com os dados coletados onde indicam que a organização ainda está em fase inicial na gestão do conhecimento.

Figura 20 – Conhecimento dos colaboradores acerca dos mecanismos e processos de GC



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

No que tange ao processo de criação de conhecimentos, os entrevistados foram questionados se a organização possui mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para: “Criar novos conhecimentos a partir do conhecimento existente para melhorar futuros projetos”, “Adquirir conhecimentos do ambiente externo (de clientes, concorrentes, fornecedores e nos fatores tecnológicos, sociais políticos e econômicos”, “Incentivar a troca de ideias e conhecimentos entre membros e equipes”, e “Motivar os colaboradores a proporem novas maneiras de fazer as coisas e sugestões para melhorias dos processos e produtos/ serviços”, os resultados podem ser observados na figura 21.

Figura 21- Processo de Criação do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Referente à criação de novos conhecimentos a partir do conhecimento existente para melhorar futuros projetos, 2 entrevistados disseram que o setor já possui mecanismos implantados e apresentando resultados importantes para alcançar esse objetivo, 2 entrevistados disseram que ainda estão em processo de implantação e 1 entrevistado disse que a implantação está prevista para ocorrer em até 12 meses.

Com relação à aquisição de conhecimentos do ambiente externo (de clientes, concorrentes, fornecedores e nos fatores tecnológicos, sociais políticos e econômicos), 2 entrevistados disseram que não há planos de implementação de mecanismos para alcançar esse objetivo, 1 entrevistado disse que a implementação está prevista para até 12 meses, 1 entrevistado disse que estão em processo de implementação e 1 disse que já estão implantados e apresentando resultados. Como foi visto na figura 11, a prática *benchmarking*, que de acordo com APO (2010) é uma das práticas usadas para buscar por melhores referências no mercado, não é amplamente utilizada no setor, fato que vai de encontro com os resultados obtidos nesta questão.

No que se refere ao incentivo de troca de ideias e conhecimentos entre membros e equipes, todos os entrevistados disseram que já existem práticas e mecanismos implantados para alcançar esse objetivo, sendo que 2 entrevistados disseram que eles já estão apresentando resultados relevantes. Esses dados reforçam os dados da figura 6, onde nenhum entrevistado considerou a interação e troca de conhecimento como sendo um problema relacionado ao conhecimento. Outro fato que reforça esses dados, é a prática de espaço de trabalho colaborativo que foi identificada por todos os entrevistados, conforme figura 13. De acordo com APO (2010), a prática de espaços de trabalhos colaborativos pode ser aplicada para todas as etapas dos conhecimentos, desde a criação até a sua aplicação, sendo uma prática muito versátil que pode trazer grandes benefícios para a organização.

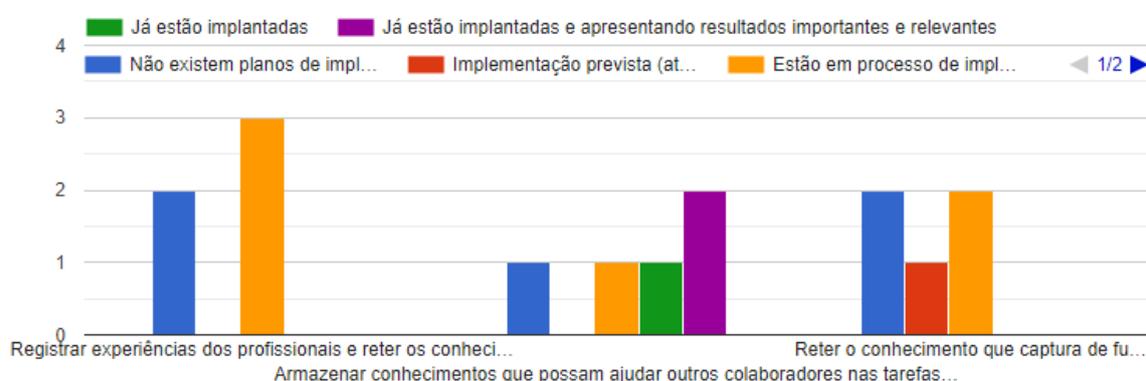
Referente à motivação dos colaboradores a proporem novas maneiras de fazer as coisas e sugestões para melhorias dos processos e produtos/ serviços, 4 entrevistados disseram que já existem práticas e mecanismos implantados para alcançar esse objetivo, sendo que 2 entrevistados disseram que eles já estão apresentando resultados relevantes, e somente 1 entrevistado disse que não existem planos de implementação. Conforme foi observado na figura 7, a organização utiliza a prática de programa de ideias, que pode ser considerada uma prática que motiva os colaboradores a proporem novas ideias.

Os entrevistados tiveram um espaço para citar as principais práticas de GC que eles utilizam para a criação de conhecimentos, onde foram citados: “Material de apoio”,

“Mapeamento de processos”, “Brainstorming”, “Apresentações”, “Treinamentos”, “Visitas”, “Canais de Comunicação”, “Incentivo a ideias e melhorias”. As práticas citadas pelos entrevistados estão de acordo com as práticas levantadas pela literatura para auxiliar na criação do conhecimento. Conforme o levantamento feito por APO (2010), as práticas “material de apoio” (repositório de conhecimento) e *Brainstorming* são usadas para o processo de criação de conhecimento.

Com relação ao processo de retenção de conhecimentos, os entrevistados foram questionados se a organização possui mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para: “Registrar experiências dos profissionais e reter os conhecimentos existentes nos processos, projetos e técnicas”, “Armazenar conhecimentos que possam ajudar outros colaboradores nas tarefas diárias”, e “Reter o conhecimento que captura de funcionários ou externo, seja por meio físico ou digital, facilitando o acesso a todos os colaboradores”, os resultados podem ser observados na figura 22 e serão explicados posteriormente.

Figura 22 - Processo de Retenção do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

No que diz respeito aos métodos, práticas, ferramentas para registrar as experiências dos profissionais e reter os conhecimentos existentes nos processos, projetos e processos, 3 entrevistados disseram que estão em fase de implementação dessas práticas e 2 entrevistados disseram que não existem planos de implantação.

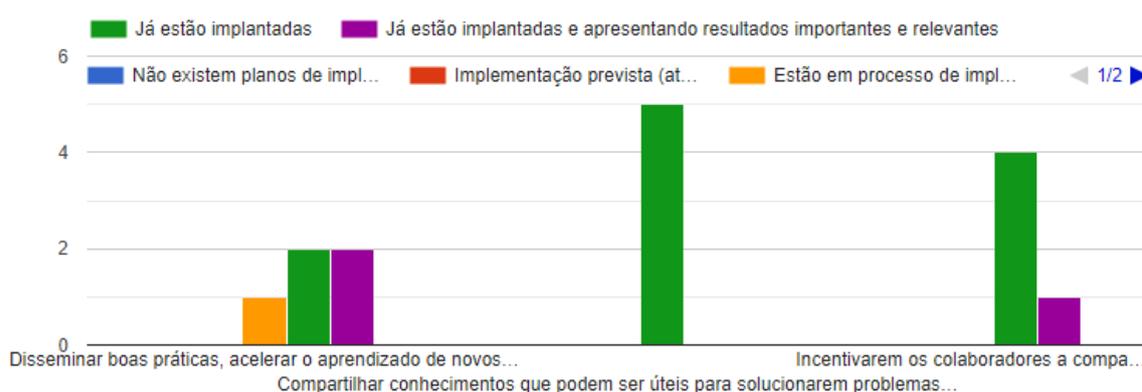
Referente às práticas voltadas para o armazenamento de conhecimentos que possam ajudar outros colaboradores nas tarefas diárias, 3 entrevistados disseram que já existem práticas implantadas, sendo que 2 deles disseram que essas práticas já apresentam resultados relevantes., 1 entrevistado disse que as práticas estão em processo de implantação e 1 disse que não existem

planos de implantação. Essas respostas vão de encontro ao fato do guia passo-a-passo e boas práticas terem sido umas das práticas que todos os entrevistados disseram usar, mesmo que seja raramente, visto que elas são práticas que buscam reter conhecimentos que facilitem o dia a dia dos colaboradores.

No que se refere às práticas voltadas para retenção do conhecimento capturados de funcionários ou externo, por meio físico ou digital, que busca facilitar o acesso a todos os colaboradores, todos os entrevistados disseram que não existem práticas implantadas, sendo que 2 entrevistados disseram que não há previsão de implantação, 2 disseram que estão em processo de implantação e 1 disse ter previsão de implantação nos próximos 12 meses. Pode-se perceber que a organização, ainda, não possui práticas e metodologias consistentes de retenção dos conhecimentos organizacionais.

Com relação ao processo de transferência de conhecimentos, os entrevistados foram questionados se a organização possui mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para: “Disseminar boas práticas, acelerar o aprendizado de novos membros da organização e gerar melhorias, evitando retrabalhos”, “Compartilhar conhecimentos que podem ser úteis para solucionar problemas no grupo de trabalho”, e “Incentivarem os colaboradores a compartilharem suas experiências e a fazerem sugestões relevantes que beneficiam o grupo de trabalho”, os resultados podem ser observados na figura 23.

Figura 23 - Processo de Transferência do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

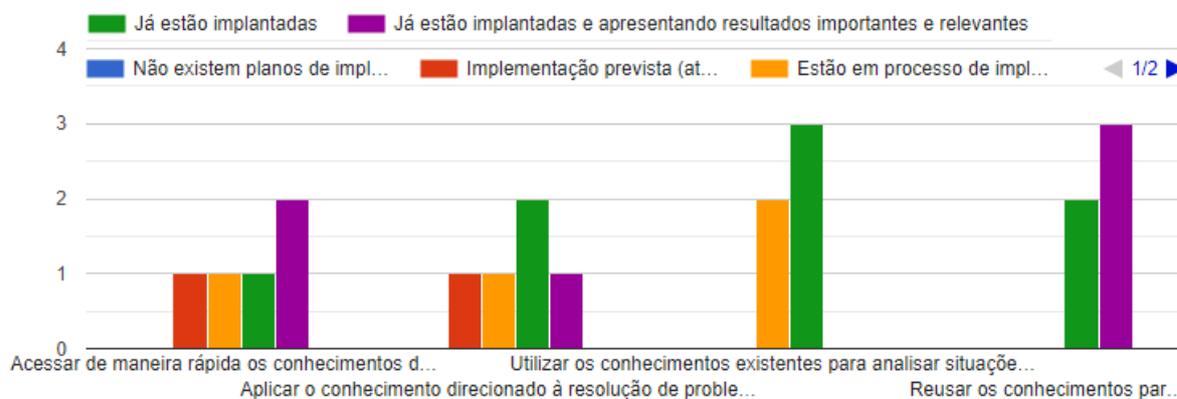
Observa-se na figura 23, que referente às práticas voltadas disseminar boas práticas, acelerar o aprendizado de novos membros da organização e gerar melhorias, evitando retrabalhos, 4 entrevistados disseram que já possuem práticas implantadas, sendo que 2 deles disseram que elas já apresentam resultados relevantes, e somente 1 entrevistado disse que as

práticas estão em processo de implantação. Com relação às práticas voltadas para o compartilhamento de conhecimentos que podem ser úteis para solucionar problemas no grupo de trabalho, todos os entrevistados afirmaram que já existem práticas implantadas.

No que se refere às práticas que incentivam os colaboradores a compartilharem suas experiências e a fazerem sugestões relevantes que beneficiam o grupo de trabalho”, todos os entrevistados disseram que já possuem, no ano de 2021, práticas implantadas, sendo que 1 entrevistado disse que inclusive elas já estão dando resultados relevantes. Os entrevistados tiveram a oportunidade de relatarem quais as principais práticas de GC eles utilizam para a transferência de conhecimento. Os relatos foram: a “apresentação de resultados”, “LAB”, “Reuniões do setor”, “Treinamentos” e “Aprendizagem no processo de execução”. O LAB são reuniões feitas com os colaboradores buscando o debate sobre problemas e situações do dia a dia, buscando melhorar os processos.

Com relação ao processo de aplicação do conhecimento, os entrevistados foram questionados se a organização possui mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para: “Acessar de maneira rápida os conhecimentos demandados para aplicação, uso e reuso de conhecimentos pelos especialistas”, “Aplicar o conhecimento direcionado à resolução de problemas ou necessidades específicas”, “Utilizar os conhecimentos existentes para analisar situações excepcionais e para tomar decisões” e “Reusar os conhecimentos para desenvolvimento de produto/serviços ou para o benefício da organização”, os resultados podem ser observados na figura 24.

Figura 24 - Processo de Aplicação do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Observa-se na figura 24, que referente às práticas voltadas para acessar de maneira rápida os conhecimentos demandados para aplicação, uso e reuso de conhecimentos pelos especialistas, 3 entrevistados disseram que já existem práticas implantadas, sendo que 2 deles disseram que elas já apresentam resultados relevantes, 1 entrevistado disse que as práticas estão em processo de implantação e 1 entrevistado disse que existe a previsão de implantação para os próximos 12 meses.

Em relação às práticas voltadas para aplicação do conhecimento direcionado à resolução de problemas ou necessidades específicas, 3 entrevistados disseram que já existem práticas implantadas, sendo que 1 deles disse que elas já apresentam resultados relevantes, 1 entrevistado disse que as práticas estão em processo de implantação e 1 entrevistado disse que existe a previsão de implantação para os próximos 12 meses.

A cerca das práticas voltadas para utilização dos conhecimentos existentes para analisar situações excepcionais e para tomar decisões, 3 entrevistados disseram já possuir práticas implantadas, e 2 disseram que as práticas estão em processo de implantação.

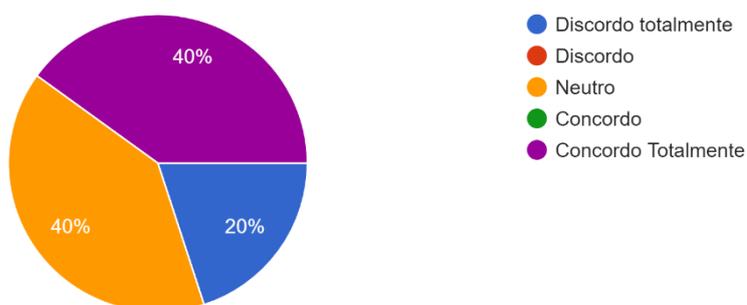
Com relação as práticas voltadas para o reuso dos conhecimentos buscando o desenvolvimento de produto/serviços ou o benefício da organização, todos os entrevistados disseram que já possuem práticas implantadas, sendo que 3 deles disseram que as práticas já apresentam resultados relevantes. Os entrevistados tiveram a oportunidade de relatarem quais as principais práticas de GC eles utilizam para a aplicação de conhecimento. Os relatos foram a “Cultura de apoio ao próximo enraizada no setor”, “Resolvendo problemas originados dos PAs via chamado, telefone”, e “Busca constante de forma de armazenamento das informações/conhecimentos para proporcionar melhor aprendizado e para situações futuras (Criação da base de conhecimento, materiais de apoio, TEDs”. Como o setor presta serviço de apoio as agências, o que eles chamam de PAs (postos de atendimentos), eles buscam de toda forma criar mecanismos que facilitem a localização do conhecimento devido ao volume de informações acerca dos produtos serem muito grandes e dinâmicas.

#### **4.1.4 Ambiente facilitador**

O último bloco de perguntas tinha como objetivo compreender a cultura organizacional, infraestrutura e o modelo de gestão da organização, segundo Saito, Fukunaga e Yamada (2020). Os entrevistados foram questionados se “existe uma campanha que dissemina valores e a cultura da gestão do conhecimento”, 40% dos entrevistados disseram que concordam

totalmente que existe sim essa cultura, 20% discordam totalmente que há uma cultura de gestão do conhecimento, e 40% dos entrevistados ficaram neutros, conforme pode ser observado na figura 25.

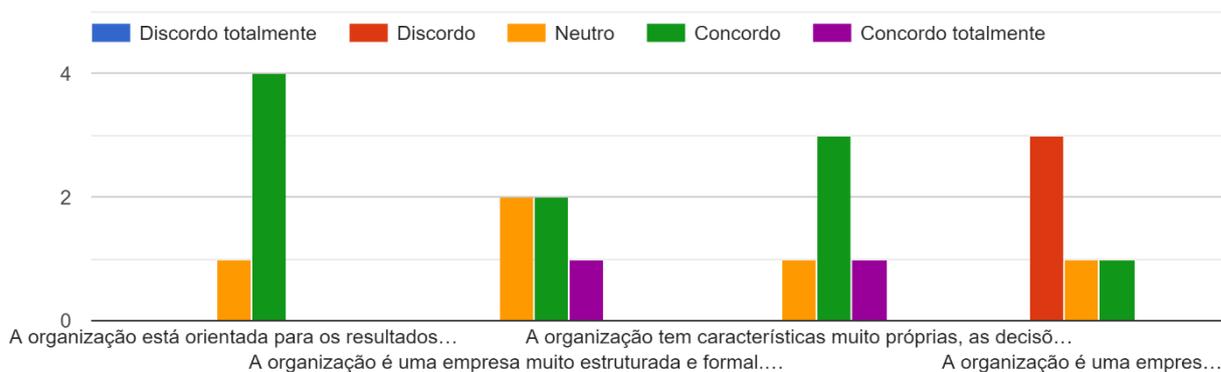
Figura 25 – Existência de uma cultura de gestão do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Os entrevistados foram questionados sobre as seguintes características: “A organização está orientada para os resultados. As pessoas são muito competitivas, centrando-se na produtividade e no sucesso”, “A organização é uma empresa muito estruturada e formal. As pessoas seguem procedimentos claramente estabelecidos”, “A organização tem características muito próprias, as decisões são tomadas em conjunto” e “A organização é uma empresa dinâmica e empreendedora. As pessoas tem liberdade para tomar iniciativa e correr riscos pela organização.”, os resultados podem ser observados na figura 26.

Figura 26 – Características dominantes da Organização

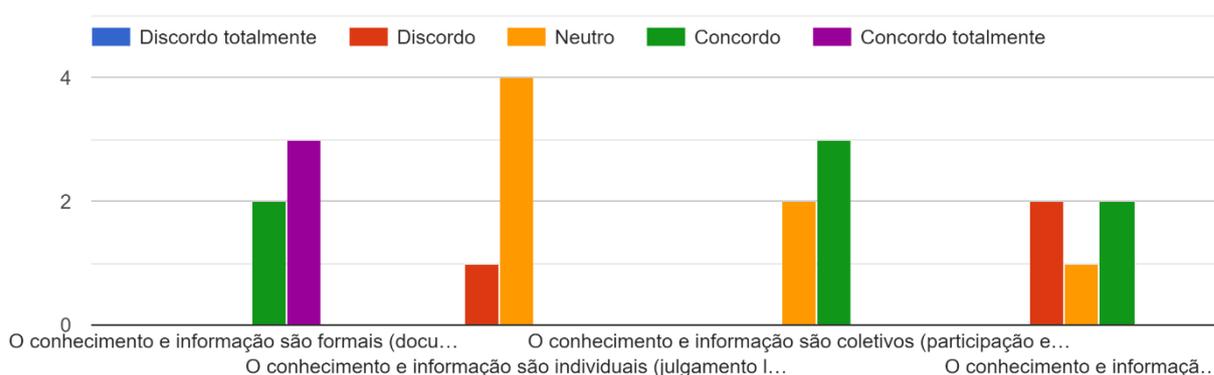


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Nota-se na figura 26 que 4 entrevistados disseram concordar que a organização está orientada para os resultados e as pessoas são muito competitivas, e 3 entrevistados disseram que a organização é uma empresa muito estruturada e formal onde as pessoas seguem procedimentos claramente estabelecidos. Com relação a organização ter características muito próprias e as decisões serem tomadas em conjunto, 4 entrevistados disseram que concordam com a afirmação, sendo que 1 disse concordar totalmente. No que diz respeito às pessoas terem liberdade para tomar iniciativa e correr riscos pela organização, 3 entrevistados disseram não concordar com a afirmação, e somente 1 entrevistado disse que concorda. Pode-se observar que embora seja uma cooperativa de crédito, com características próprias, a organização ainda possui características típicas do setor bancário, como a competitividade e a formalidade.

Os entrevistados foram questionados se as seguintes características eram dominantes dos conhecimentos: “O conhecimento e informação são formais (documentação e regras), buscando estabilidade e continuidade organizacional“, “O conhecimento e informação são individuais (julgamento lógico e senso de direção), com o objetivo de alcançar os melhores resultados”, “O conhecimento e informação são coletivos (participação e consenso), obtendo-se, por meio deles, o envolvimento das pessoas na organização”, “O conhecimento e informação são intuitivos (inspiração, novas ideias e criatividade), provocando revitalização e inovação organizacional”, os resultados podem ser observados na figura 27.

Figura 27 – Características dominantes dos conhecimentos

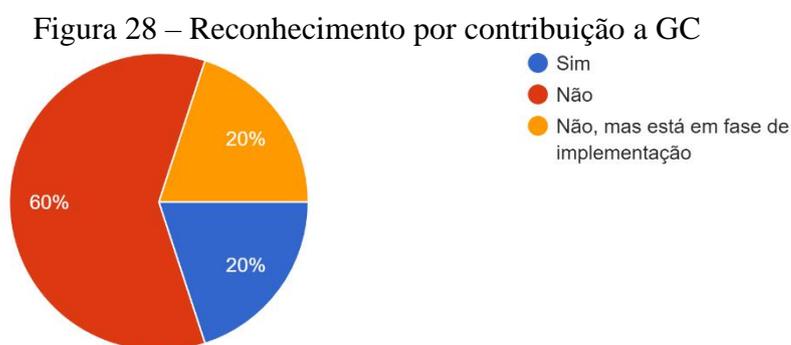


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Observou-se na figura 27, que todos os entrevistados concordam que os conhecimentos e informações da organização são formais por meio de documentação e regras, buscando estabilidade e continuidade organizacional. Somente 1 entrevistado disse discordar que o conhecimento da organização é individual, os outros ficaram neutros. Sobre o conhecimento e

informação serem coletivos por meio da participação e consenso, obtendo-se, o envolvimento das pessoas na organização, 3 entrevistados concordaram com a afirmação. Em relação ao conhecimento e informação serem intuitivos (inspiração, novas ideias e criatividade), provocando revitalização e inovação organizacional, não houve um consenso, onde 2 entrevistados disseram concordar com a afirmação, e 2 entrevistados disseram discordar. Sobre o conhecimento e informação serem individuais com o objetivo de alcançar os melhores resultados, 4 dos entrevistados foram neutros, e somente 1 discordou da afirmação, não sendo possível tirar muitas conclusões sobre. Pode-se perceber que em relação as características dos conhecimentos na organização, existe uma parte dos conhecimentos que são formais, mas existe uma parte que é mais intuitiva e informal, gerada por meio da interação da equipe e criatividade, buscando a inovação.

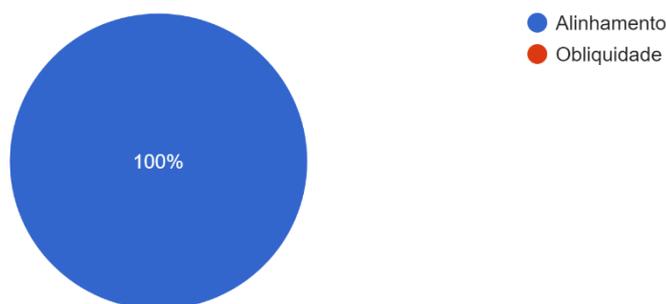
Os entrevistados foram questionados se existe algum tipo de reconhecimento por contribuição á GC e 80% dos entrevistados disseram que não existe reconhecimento pelas contribuições, sendo que 20% desses disseram já estar em fase de implementação, e 20% disse que existe reconhecimento, como pode ser observado na figura 28.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Buscando avaliar os elementos de gestão da organização, os entrevistados tiveram que relatar se os objetivos da organização são estabelecidos por meio do alinhamento, garantindo que todos os colaboradores estejam trabalhando em direção a um objetivo explícito ou pela obliquidade, onde os objetivos são melhor alcançados indiretamente. Todos os entrevistados disseram que os objetivos da organização são estabelecidos por meio do alinhamento, conforme pode ser observado na figura 29.

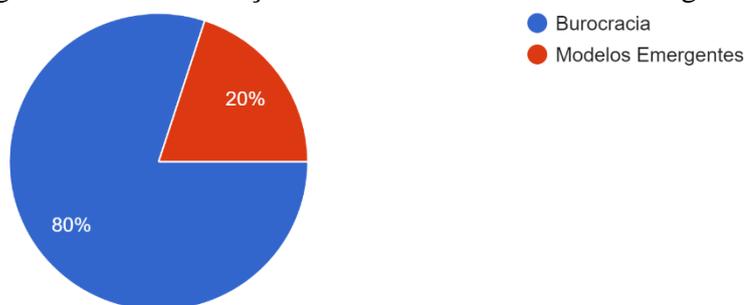
Figura 29 – Objetivos: Alinhamento X Obliquidade



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Os entrevistados tiveram, também, que apresentar se a forma de Coordenação da organização é alcançada por meio da burocracia, onde se aplicam regras e procedimentos formais ou por modelos emergentes onde a coordenação é espontânea com a manifestação de comportamentos de interesse próprio e de partes independentes. É possível observar na figura 30, que para 80% dos entrevistados a coordenação da organização é alcançada por meio da burocracia, e para 20% ela é alcançada de forma espontânea. Este resultado vai de encontro com as características da organização, apresentadas na figura 27.

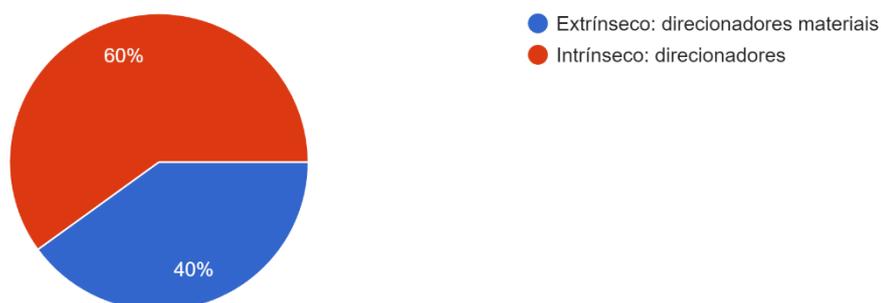
Figura 30 – Coordenação: Burocracia X Modelos Emergentes



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Os entrevistados tiveram que apresentar se as pessoas são motivadas usando-se estímulos extrínsecos, aqueles que vêm de fora, baseados em direcionadores materiais ou intrínsecos, que vêm de dentro, baseados em direcionadores pessoais. Observa-se na figura 31 que 60% dos entrevistados disseram ser motivados por direcionadores pessoais, e 40% disse ser motivado por direcionadores materiais.

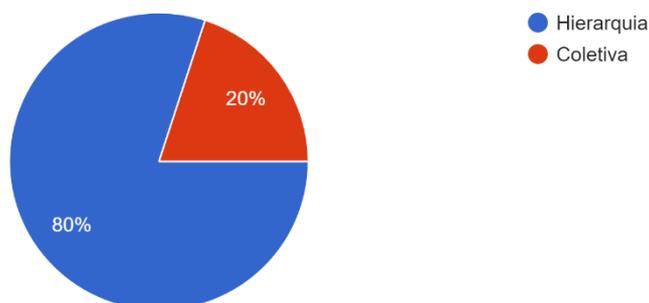
Figura 31 – Motivação: Intrínseca X Extrínseca



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Os entrevistados foram questionados também sobre como é a tomada de decisão na organização, se ela é feita por uma estrutura baseada em hierarquia exercendo a autoridade legítima que uma pessoa tem sobre outra em um contexto organizacional ou pela sabedoria coletiva que consiste na agregação de insumos de um grande número de indivíduos. Nota-se na figura 32, que 80% dos entrevistados disseram que as decisões são tomadas com base na hierarquia, e somente 20% disseram que a tomada de decisões é feita de forma coletiva.

Figura 32 – Tomada de Decisão: Hierarquia X Coletiva



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Os fatos observados na figura 30 e 32 vão de encontro ao material desenvolvido pelo Banco Central do Brasil (2008) sobre Governança Cooperativa, onde os autores deixam claro que, quando ocorre a delegação das decisões em conjunto dos cooperados a um grupo eleito de diretores, mantêm-se problemas clássicos de liderança. Ainda sobre o mesmo material, é abordado que com o crescimento das cooperativas de crédito e com a possibilidade de livre admissão de associados, o risco de surgimento de conjuntos variados de interesses entre

associados dentro de uma mesma cooperativa aumenta. Desta forma, acredita-se que as características semelhantes entre as cooperativas de crédito e instituições financeiras no que se refere a burocracia e hierarquia é referente às duas compartilharem dos mesmos problemas de governança, ao risco intrínseco do ramo de atividade e redução de conflitos de interesses.

Buscando identificar a estrutura da organização, foi apresentado uma lista das principais tecnologias de apoio a gestão, para que os entrevistados dissessem quais delas estão disponíveis na organização. Os resultados podem ser observados nas figuras 33 a 36.

Na figura 33, observa-se que todos os entrevistados disseram existir as tecnologias de áudio e vídeo conferência, e pastas compartilhadas. Referente à tecnologia de blogs, somente 1 entrevistado disse que a tecnologia está implantada, os outros entrevistados disseram que não existem planos de implementação. Referente aos fóruns de discussões, todos os entrevistados disseram que não há planos de implementação. Com relação a plataforma colaborativa, 4 entrevistados disseram que a tecnologia está implantada e apresentando resultados significativos.

Figura 33 – Existência das tecnologias Áudioconferência/vídeoconferência, Blogs, Fórum de discussão, Pastas Compartilhadas e Plataformas colaborativas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Na figura 34, pode-se observar que todos os entrevistados disseram que não existe a tecnologia de *podcasting*, e que existem portais corporativos e sistema de armazenamento em nuvem. No que se refere à rede social corporativa, 4 entrevistados disseram que existe a prática implantada, sendo que 3 disseram que já possuem, inclusive, resultados relevantes. Com relação ao sistema de *crowdsourcing*, somente 1 entrevistado disse que a tecnologia está implantada, todos os outros disseram que não existem planos de implementação.

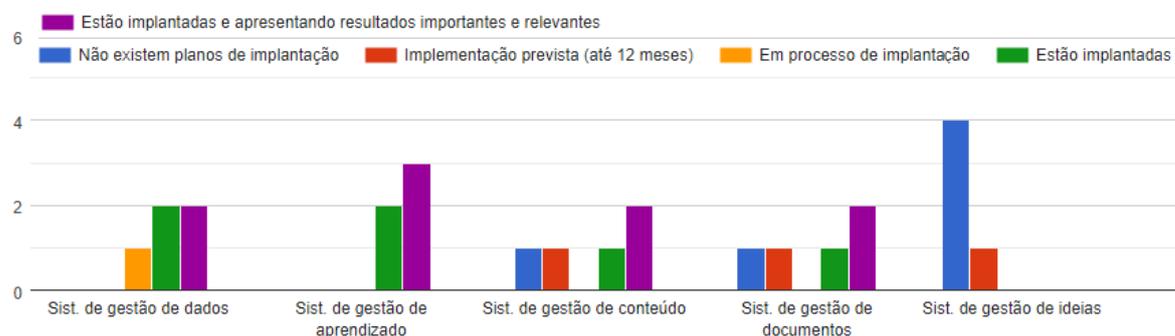
Figura 34 – Existência das tecnologias *Podcasting*, Portais corporativos, rede social corporativa, sistema de armazenamento em nuvem e sistema de *crowdsourcing*



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Na figura 35, nota-se que todos os entrevistados disseram possuir o sistema de gestão de aprendizado implantado, sendo que 3 disseram já estar apresentando resultados relevantes. Referente ao sistema de gestão de dados, 4 entrevistados disseram já possuir a tecnologia implantada, inclusive apresentando resultados relevantes. Com relação ao sistema de gestão de conteúdo e gestão de documentos, 3 entrevistados disseram que já possui a tecnologia implantada, 1 entrevistado disse que tem previsão de implantação em 12 meses, e 1 entrevistado disse que não existem planos de implantação. Referente ao sistema de gestão de ideias, todos os entrevistados disseram não possuir a tecnologia implantada, onde 1 entrevistado disse que há implementação prevista, e 4 disseram que não há planos de implantação.

Figura 35 – Existência das tecnologias de sistemas: gestão de dados, gestão de aprendizado, gestão de conteúdo, gestão de documentos e gestão de ideias

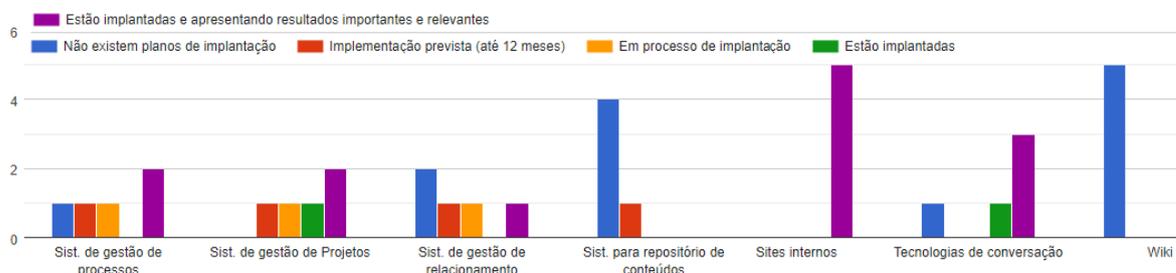


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Na figura 36, pode-se observar que todos os entrevistados disseram existir a tecnologia de sites internos, e disseram não existir planos de implantar a tecnologia wiki. Referente ao

sistema de gestão de processos, 2 entrevistados disseram que a tecnologia está implantada e apresentando resultados relevantes, 1 entrevistado disse que ainda está em processo de implantação, 1 disse que tem a implementação prevista e 1 disse não existir planos de implantação. Com relação a tecnologia de sistema de gestão de projetos, 3 entrevistados disseram que a tecnologia está implantada, sendo que 2 disseram já estar apresentando resultados relevantes, 1 disse que a tecnologia está em processo de implantação e 1 disse que a implementação está prevista. Referente à tecnologia de sistema de gestão de relacionamento, 1 entrevistado disse possuir a tecnologia implantada, 1 disse que está em processo de implantação, e 1 disse que a implementação está prevista, e 2 disseram que não existem planos de implantação. Com relação a tecnologia de sistema de repositório de conteúdo, 4 entrevistados disseram não haver planos de implantação, e 1 entrevistado disse que a implementação está prevista. Referente à tecnologia de conversação, 4 entrevistados disseram existe a tecnologia e somente 1 disse não existir planos de implantação.

Figura 36 – Existência das tecnologias de sistemas: gestão de processos, gestão de projetos, gestão de relacionamento, repositório de conteúdo, sites internos, tecnologias de conversação e wiki.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Observou-se ao longo das análises dos dados contradições em algumas perguntas, principalmente quando tratava-se das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, onde continuam termos em que os entrevistados não estavam familiarizados. Acredita-se que a falta de conhecimento dos entrevistados sobre as práticas de gestão do conhecimento, e sobre termos específicos da área de gestão são os principais pontos que explicam a divergência de opinião dos entrevistados e a contradição entre os dados coletados sobre as práticas de GC e a observação direta.

## 4.2 PROPOSTAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Buscando resumir e facilitar a visualização das práticas de gestão do conhecimento que já são aplicadas no setor, foi criado o quadro 2, com as práticas e a quantidade de respostas “sim” e “sim, raramente”, respostas que já foram mostradas nas figuras 11 a 19.

Quadro 2 – Síntese das práticas de GC aplicadas no setor

Fonte: Autor, 2021

Práticas	Respostas sim	Práticas	Respostas sim
Coaching	0	<i>Shadowing</i> (acompanhamento/sombra)	2
<i>Exit interview</i>	0	<i>Benchmarking</i>	3
Feira do conhecimento ou <i>knowledge fair</i>	0	<i>Book</i> de Projeto	3
Páginas Amarelas	0	Educação Corporativa	3
Pesquisa Aplicada	0	Gestão de Competências	3
<i>Podcasting</i>	0	Mapa mental ou <i>mindmap</i>	3
<i>Storytelling</i>	0	Rede Social Corporativa	3
Taxonomia	0	Gerenciamento de Conteúdo	4
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	1	<i>Intranet</i>	4
Cafê do Conhecimento	1	Portal Corporativo	4
Comunidade de Prática	1	Programa de Ideias	4
Fórum de Discussão Presencial ou virtual	1	Base de documentos	5
<i>Mentoring</i>	1	Boas Práticas/ Melhores Práticas	5
Repositório de Conhecimento	1	<i>Brainstorming</i>	5
Workshop de Lições Aprendidas	1	Espaço de trabalho colaborativo	5
Blog	2	Guia passo a passo ( <i>How-To Guide</i> )	5
<i>Briefing e Debriefing</i>	2	Mapeamento de Processos	5
Extranet	2	Treinamentos	5
Infográfico	2	Universidade Corporativa	5
Mapa de Conhecimento	2	Webinar	5
Mapeamento de Conhecimentos Críticos	2	Wik (Material de Apoio)	5
Q&A (perguntas e respostas)	2		

Os principais problemas de conhecimento existentes no setor são o risco de perda de conhecimento, a falta de conhecimento sobre os produtos e serviços, conhecimento desatualizado e/ou defasado e a dependência de conhecimento externo. Praticamente todos esses problemas podem ser resolvidos, ou ter o seu impacto minimizado, com uma boa metodologia de transferência de conhecimento.

Levando em consideração as práticas de gestão do conhecimento que ainda não são utilizadas, ou não foram identificadas por todos, indicando que não há uma ampla utilização, e o nível de conhecimento dos colaboradores acerca da Gestão do conhecimento ainda ser inicial, foi desenvolvida algumas propostas conforme descritas nos tópicos a seguir, com base no diagnóstico realizado nos tópicos acima: Taxonomia, Mapeamento de conhecimentos críticos, Páginas Amarelas, After Action Review (Revisão pós-ação) e Q&A (Perguntas e Respostas).

#### **4.2.1 Taxonomia**

Como a organização trabalha com vários produtos, é necessário que haja uma boa organização dos conhecimentos e informações, buscando facilitar sua localização e diminuir o tempo de procura. A proposta é que o setor crie um padrão de nomenclatura para os arquivos armazenados nas pastas compartilhadas, que facilite a localização e também a identificação se o material está atualizado. A ideia é que qualquer pessoa que acesse a pasta consiga navegar em meio aos arquivos e localizar de forma fácil e intuitiva o conteúdo que procura.

Um exemplo de nomenclatura pode ser “PRODUTO\_Materiais de apoio\_Processo”, onde pode ser escrito o produto no qual aquele material se refere, o assunto macro a ser tratado e do que se trata o documento. Desta forma, fica mais fácil para o usuário fazer a pesquisa.

É importante que periodicamente haja uma revisão da taxonomia, verificando se os arquivos estão sendo salvos no padrão correto, se está sendo eficiente ou se há necessidade de fazer alterações.

#### **4.2.2 Mapeamento de conhecimentos críticos**

Tendo em vista que o principal problema do setor, no ano de 2021, é o risco de perda de conhecimento, a proposta é que a organização faça o mapeamento de conhecimentos críticos, isto é, conhecimentos difíceis de serem recuperados, que garantem a perenidade da organização, reduz os riscos da operação e estão fortemente ligados aos desafios/estratégia da organização. Conforme foi mostrado na pesquisa, o grande desafio do setor, no ano de 2021, é o atendimento ao cliente. Desta forma, devem ser identificados os principais processos ligados a esse desafio, e posteriormente a identificação dos conhecimentos críticos, a caracterização e priorização desses conhecimentos.

### **4.2.3 Páginas Amarelas**

Um outro problema citado pela organização foi a falta de conhecimento sobre os produtos e serviços. Porém pode ser que algum stakeholder tenha esse conhecimento, e possa ajudar quando necessário. Para isso, a proposta é que seja aplicada a prática de páginas amarelas. O primeiro passo para aplicar essa ferramenta é mapear todos os conhecimentos mais importantes, em seguida localizar todas as pessoas que possuem esses conhecimentos, e criar uma base com os dados com os nomes das pessoas, contato e informações importantes que podem ajudar na localização do conhecimento, como experiências e palavras chaves dos conhecimentos.

É necessário que essa base de dados seja sempre revisada, uma vez que as pessoas podem mudar de cargo, área ou até mesmo de organização, e os dados ficarem desatualizados.

### **4.2.4 After Action Review (Revisão pós-ação)**

Propõe-se que seja utilizado a técnica de Revisão pós-ação, isto é, sempre após a conclusão de um projeto ou um marco importante, por exemplo, ao final de uma campanha de um determinado produto, seja feita uma reunião para discutirem sobre como foi o andamento do mesmo. Este é o momento para discutirem os pontos fortes e fracos, e traçarem medidas para melhorar o desempenho para os próximos projetos. É importante que os pontos principais sejam documentados e disponibilizados para todos do setor, podendo ser construídos cases de sucesso, e materiais de melhores práticas.

### **4.2.5 Q&A (Perguntas e Respostas)**

Como foi abordado anteriormente, a organização enfrenta muito problema em reter os conhecimentos existentes. Para isso, a proposta é que seja elaborado um material com as principais dúvidas existentes, e as respostas. É interessante que exista esse material tanto para as dúvidas que o setor recebe das agências, quanto para demandas internas. O material para dúvidas internas irá auxiliar na adaptação dos novos colaboradores, pois ao surgir uma dúvida sobre algum procedimento, poderá procurar neste material ao invés de depender de outro colaborador para sanar sua dúvida.

## 5 CONCLUSÃO

O conhecimento está sendo cada vez mais valorizado pelas organizações, porém gerenciá-lo nem sempre é simples, uma vez que engloba vários fatores como informações, valores, *insights*, experiências e pessoas. Muitas organizações sofrem por não conseguirem realizar a transferência de conhecimento entre seus colaboradores de forma efetiva. Como foi relatado por Terra (2000), existem várias variáveis da própria organização que se tornam barreiras ao compartilhamento dos conhecimentos, dentre elas as variáveis relacionadas à estrutura, aos processos operacionais, à cultura e ao clima organizacional.

Diante deste cenário, este trabalho permitiu realizar um diagnóstico de como se dá o processo de transferência do conhecimento, os principais desafios, problemas e práticas de gestão do conhecimento existentes, a cultura organizacional, a infraestrutura e o modelo de gestão da organização. Com base no diagnóstico, foi possível desenvolver 5 propostas de práticas de Gestão do conhecimento que ainda não eram utilizadas ou não eram amplamente utilizadas, e podem trazer benefícios para os desafios encontrados.

Identificou-se que o setor possui interesse na gestão do conhecimento, porém ainda está na fase inicial, sem possuir uma área específica para tratar do assunto. Os colaboradores ainda não possuem conhecimentos aprofundados sobre a gestão do conhecimento, acredita-se que devido à falta de incentivo de participações em eventos, custos e treinamentos que abordam o tema. Desta forma a organização possui práticas isoladas de gestão do conhecimento que já trazem benefícios significativos para o setor, mas que poderiam ser amplificadas caso houvesse um programa efetivo de gestão do conhecimento.

A pesquisa revelou vários problemas relacionados ao conhecimento que podem acabar impactando também nos desafios do negócio. Dentre eles, risco de perda de conhecimento, falta de conhecimento sobre os produtos, conhecimento desatualizado e a dependência de conhecimento externo que podem impactar diretamente no atendimento ao cliente. Observou-se que embora a organização seja uma cooperativa de crédito, ainda possuem características típicas de organizações financeiras tradicionais, como um ambiente formal, burocrático, hierárquico e competitivo. É um fato curioso, e que pode ser explicado em partes pelo fato dos cooperados elegerem um grupo de associados para formar a governança da cooperativa e tomarem as decisões em nome do todo. Essas características acabam se tornando barreiras para a criação e transferência de conhecimento. Porém, identificou-se que alguns entrevistados disseram que o conhecimento é gerado por meio de inspirações, novas ideias e criatividade,

provocando inovações organizacionais, o que leva a crer que embora o setor seja naturalmente burocrático e formal, existe um espaço para inovações e novos conhecimentos.

A aplicação da pesquisa foi limitada a somente um setor de uma cooperativa de crédito, não sendo possível criar generalizações de como se dá o processo de transferência de conhecimento em todas as cooperativas de crédito. Acredita-se que a pesquisa possa ter alguns dados controversos devido à falta de conhecimento dos respondentes acerca de termos específicos como os das práticas de GC. Os respondentes tiveram uma grande dificuldade de interpretação do questionário, como sugestão de melhoria, acredita-se que seria interessante realizar um treinamento antes da aplicação do mesmo, explicando o funcionamento das práticas de GC. Com pequenas modificações do questionário ou na metodologia de aplicação do mesmo, acredita-se que a metodologia de pesquisa utilizada possa ser replicada em outras pesquisas que busquem analisar o processo de transferência de conhecimento em cooperativas de crédito, com o propósito de auxiliar na adaptação de novos colaboradores. A pesquisa contribuiu, também, para o acervo da literatura brasileira, que é limitada quando se fala em Gestão do conhecimento em cooperativas, e acredita-se que os estudos aqui irão incentivar novos estudos sobre este tema neste tipo de organização.

Como sugestão para trabalhos futuros, temos a aplicação das práticas de gestão do conhecimento sugeridas, e posteriormente análises dos resultados após a implementação, a fim de descobrir a eficácia do que foi proposto. Outra proposta, é a aplicação do questionário desenvolvido em outras cooperativas de crédito, buscando identificar se existem padrões e dificuldades em gestão do conhecimento que são específicas do setor.

## 6 REFERÊNCIAS

- APO - Asian Productivity Organization. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. 2010. Disponível em: <[https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43\\_KM-Tools\\_and\\_Techniques\\_2010.htm](https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.htm)>. Acesso em: 15/10/2021.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. 2019. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama\\_cooperativas\\_sncc\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama_cooperativas_sncc_2019.pdf)>. Acesso em: 18/11/2020.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa: Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito**. 2008. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov\\_coop/diretrizesVersaoSint%C3%A9tica.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/diretrizesVersaoSint%C3%A9tica.pdf)>. Acesso em: 11/01/2022.
- BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. **Gestão do Conhecimento da Administração Pública: Resultados da pesquisa Ipea 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento o**. Brasília: Ipea, 2014.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004. (Texto para Discussão, n. 1022).
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70ª ed. São Paulo, 2011.
- BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. **Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems**. Journal of Leadership & Organizational Studies. 2002. p. 64-76.
- BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. **Desafios à implantação da Gestão do Conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras**. Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf. Campinas, SP, v.11, n.2, 2013.
- CHOO, C. W. **Perspectives on Managing Knowledge in Organizations**.v. 37, 2003. p. 205-220. Cataloging Classification Quarterly.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014, p. 52.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DENZIN, N.K., & LINCOLN, Y.S (2011). **Introduction: The Discipline and Practice of qualitative research**. *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed., pp.1-19). Thousand Oaks, CA: Sage.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo; Atlas, 2002, p.41-54.
- KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=0JKIDJJeatwC&printsec=frontcover&hl=ptBR#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 16 nov. 2021.

LIN, C.; WU, J.; YEN, D. C. **Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages**. 2011.

MALAVSKIA, O.S., LIMAB, E.P., COSTAC, S. E.G. **Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos**. PUCPR, Paraná, 2010.

NETO, A. A. **Mercado financeiro**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PIMENTA, R. C. de Q. **Gestão da informação: um estudo de caso em um instituto de pesquisa tecnológica**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6 ed. Brasília: BCB, 2008, p.7.

RUMIZEN, M. C. **The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management**. Indianapolis: Penguin Group, 2002.

SAITO, A.; FUKUNAGA, F.; YAMADA, M. **Modelo de referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC: guia de referência da gestão do conhecimento**. São Paulo: SBGC, 2020.

SBGC. **Formulário de Pesquisa do Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil**. 2020.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed. /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Brasília, DF; DIEESE, 2013.

SILVA, R. V.; NEVES, A. **Gestão de empresas na Era do Conhecimento**. Lisboa: Sílabo, 2003.

SISTEMA OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. Brasília-DF, 2019. Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F100931%2F1586972220ANUARIO\\_2019\\_web.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F100931%2F1586972220ANUARIO_2019_web.pdf)>. Acesso em :18/11/2020

SISTEMA OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. Brasília-DF, 2020. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario\\_2020-vf.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario_2020-vf.pdf). Acesso em: 09/01/2022

STRAUHS, F. DO R. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Trad. L. E. T. Frazão. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

SZULANSKI, G. **The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness**. Vol. 82, 2000, p. 9-27. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TURBAN, E.; RAINER JR.; R. K.; POTTER, R. E.; tradução Daniel Vieira. **Introdução a Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Elseier, 2007.

WEBER, F. et al. **Standardization in knowledge management: towards a common km framework in Europe**. In: UNICOM SEMINAR, 2002, Londres. Proceedings.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A – TERMO CONSENTIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**

**CARTA DE INTENÇÃO DE PESQUISA**

..... de ..... de 2021

Ilmo(a) Sr(a)

.....  
**Gerente da Unidade de Produtos**

Eu, Alessandra Marília Araújo Quintão de Andrade., CPF de nº 13192879645 aluna do curso de Engenharia de Produção da UFOP, campus ICEA, solicito autorização para a realização da coleta de dados na Unidade de Produtos da Cooperativa de Crédito para a pesquisa de trabalho de conclusão de curso, sob a orientação da professora e Alana Deusilan Sester Pereira.

O trabalho tem como objetivo realizar um estudo sobre como se dá a gestão do conhecimento na Unidade produtos, bem como propor instrumentos que auxiliem a Unidade criar valor por meio da gestão desse conhecimento.

O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Antecipadamente agradecemos à colaboração.

.....  
**Alessandra Marília Araújo Q. Andrade**

**Para Preenchimento da Instituição**

*“Na condição de representante legal, eu, ....., declaro que após ler e concordar com as informações deste documento, **AUTORIZO** a realização da pesquisa e estou ciente das co-responsabilidades como instituição participante do presente projeto de pesquisa, e me comprometo a disponibilizar os dados necessários para a realização da pesquisa bem como o tempo de dedicação necessário durante o período predeterminado.*

..... de ..... de 2021

\_\_\_\_\_  
**(Gerente da Unidade de Produtos)**

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO X OBJETIVO

Objetivo	Perguntas
<b>Caracterização da organização</b>	Faixa etária
	Sexo
	Qual o seu cargo atual?
	Quanto tempo na cooperativa?
	Descreva brevemente, quais as suas atribuições/funções principais?
	Porte da organização
	Setor em que atua
	Número de colaboradores da organização? E do setor?
<b>Compreender a estratégia do negócio, os desafios enfrentados e os problemas de gestão do conhecimento existentes;</b>	Como você define gestão do conhecimento?
	Existe uma política ou estratégia escrita sobre Gestão do Conhecimento na organização?
	O programa de Gestão do Conhecimento é centralizado ou descentralizado na organização?
	Segundo sua avaliação, qual o nível de maturidade em GC na sua organização:
	Caso a organização envolva os tomadores de decisão e o desenvolvimento de estratégias para empregar os esforços e iniciativas de GC, indique as principais áreas envolvidas:
	A GC envolve stakeholders-chave da organização?
	Quais os tipos de problemas relacionados ao conhecimento foram identificados na organização?
	Quais os desafios do negócio relacionados ao conhecimento foram identificados na organização?
	Quais os resultados efetivos da implementação da GC?
	Quais objetivos de GC foram priorizados no ano de 2020?
	Sua organização possui conhecimentos mapeados e classificados em críticos/relevantes?
	Quais métodos ou ferramentas foram utilizados para mapeamento dos conhecimentos críticos?
	Intenção de investimento em GC?
Qual o orçamento alocado ou pretendido para essa área/programa de GC?	
<b>Identificar as práticas de gestão do conhecimento já existentes na organização</b>	Você acha que utiliza alguma prática de GC no dia a dia? qual\quais?
	Já participou de algum treinamentos, workshops, cursos, eventos ou benchmarking direcionados à GC
	Sua Organização possui uma equipe ou ao menos um profissional dedicados à GC?
	Quanto à existência de práticas de GC, indique:
	Os colaboradores conhecem os mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) e processos de GC?
	Quanto ao processo de criação de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:
	Cite as principais práticas de GC que utilizam para criação de conhecimentos
	Quanto ao processo de retenção de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:
	Cite as principais práticas de GC que utilizam para reter os conhecimentos.
	Quanto ao processo de transferência dos conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:
	Cite as principais práticas de GC que utilizam para transferência de conhecimentos
	Quanto ao processo de aplicação de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas ou ferramentas) para:
Cite as principais práticas de GC utilizadas para a aplicação dos conhecimentos	
<b>Mapeamento de conhecimentos críticos</b>	Quais os processos críticos do setor?
	O que é necessário saber para executar as atividades
	Priorização dos conhecimentos críticos
<b>Compreender como a cultura organizacional, a infraestrutura e o modelo de gestão da organização</b>	Existe uma campanha que dissemina valores e a cultura da gestão do conhecimento?
	Características dominantes da organização
	Características dominantes dos conhecimentos
	Existe algum tipo de reconhecimento por contribuição à GC?
	Defina na escala o posicionamento, "os objetivos são estabelecidos por..." alinhamento ou obliquidade
	Defina na escala o posicionamento, "a coordenação é alcançada por..." Burocracia ou Modelos Emergentes
	Defina na escala o posicionamento, "as pessoas são motivadas por..." Extrinseco: direcionadores
	Defina na escala o posicionamento, "a tomada de decisão é feita por..." Hierarquia ou Coletiva
Quais os tipos de infraestrutura (tecnologias de apoio a gestão) disponíveis na sua organização?	
<b>Definir uma estratégia de conhecimento com base no diagnóstico realizado;</b>	//Analisar qual o processo de GC que deve ser priorizado e //escolher as práticas que irão proporcionar alcançar o objetivo