



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP



Maurício Júlio de Alvarenga Filho
Vítor de Oliveira Ferreira

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: IMPLEMENTAÇÃO DE
PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UM PROCESSO DE UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

João Monlevade

2024

Maurício Júlio de Alvarenga Filho
Vítor de Oliveira Ferreira

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: IMPLEMENTAÇÃO DE
PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UM PROCESSO DE UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de 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: Profa. Dra. Clarissa Barros Cruz

Coorientadora: Me. Aline Mara Alves Soares

João Monlevade

2024

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

F383t Ferreira, Vítor de Oliveira.

Transferência de conhecimento [manuscrito]: implementação de práticas de gestão do conhecimento em um processo de uma cooperativa de crédito. / Vítor de Oliveira Ferreira. Maurício Júlio de Alvarenga Filho. - 2024.

61 f.: il.: , gráf.. + Quadro.

Orientadora: Profa. Dra. Clarissa Barros Cruz.

Coorientadora: Ma. Aline Mara Alves Soares.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.

Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Comunidades de prática. 2. Conhecimento e aprendizagem. 3. Cooperativas de crédito. 4. Eficiência organizacional. 5. Gestão do conhecimento. I. Alvarenga Filho, Maurício Júlio de. II. Cruz, Clarissa Barros. III. Soares, Aline Mara Alves. IV. Universidade Federal de Ouro Preto. V. Título.

CDU 005.94

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Maurício Alvarenga Filho

Vítor de Oliveira Ferreira

Transferência de conhecimento: Implementação de práticas de gestão do conhecimento em um processo de 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 20 de setembro de 2024

Membros da banca

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

Ma. Carla Danielle Araújo Costa (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dr. Sergio Evangelista Silva (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dra. Clarissa Barros da Cruz, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 10/10/2024



Documento assinado eletronicamente por **Clarissa Barros da Cruz**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/10/2024, às 16:50, 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, informando o código verificador **0790165** e o código CRC **D029B7D9**.

RESUMO

A transferência de conhecimento é crucial para o bom gerenciamento de recursos em organizações, especialmente em setores como o de uma cooperativa de crédito, que enfrenta desafios específicos. Este estudo foca na transferência de conhecimento no processo de flexibilização das taxas MDR, identificando riscos e implementando práticas para mitigá-los. Através de entrevistas estruturadas com colaboradores e uma entrevista semiestruturada com o gestor, foi detectada a concentração de conhecimento em poucos funcionários, gerando riscos à continuidade dos processos, além da dificuldade em disseminar práticas eficientes de forma consistente entre as equipes. Para enfrentar esses desafios, foram implementadas práticas de Gestão do Conhecimento (GC) utilizando a ferramenta *OneNote*. As principais iniciativas incluíram a criação de um Espaço de Trabalho Colaborativo, Lições Aprendidas, Mapeamento de Processos e um Repositório de Conhecimento. Esses esforços resultaram em melhorias na eficiência operacional e na satisfação dos clientes, além de fortalecerem a resiliência da cooperativa. Os benefícios dessas práticas se estenderam a diversas áreas críticas, principalmente no processo de flexibilização das taxas MDR. A análise das taxas tornou-se mais precisa, permitindo uma gestão financeira mais eficaz e uma adaptação rápida às mudanças do mercado. Isso garantiu que as taxas praticadas fossem competitivas e justas. A adoção das práticas de GC não só otimizou o desempenho financeiro, como também aumentou a capacidade da cooperativa de responder a desafios complexos e se manter competitiva. Conclui-se que a transferência de conhecimento é vital para a competitividade e inovação organizacional. As práticas implementadas são essenciais para assegurar que o conhecimento seja compartilhado e aplicado, garantindo o sucesso da cooperativa a longo prazo, além de proporcionar maior flexibilidade na adaptação às exigências do mercado.

Palavras-chave: Transferência de conhecimento, Gestão do Conhecimento, Cooperativa de Crédito, Flexibilização de Taxas MDR, Eficiência Operacional.

ABSTRACT

Th Knowledge transfer is crucial for effective resource management in organizations, especially in sectors such as credit unions, which face specific challenges. This study focuses on knowledge transfer in the process of MDR rate flexibility, identifying risks and implementing practices to mitigate them. Through structured interviews with employees and a semi-structured interview with the manager, the concentration of critical knowledge in a few employees was detected, posing risks to process continuity and hindering the consistent dissemination of efficient practices across teams. To address these challenges, Knowledge Management (KM) practices were implemented using the OneNote tool. The main initiatives included creating a Collaborative Workspace, Lessons Learned, Process Mapping, and a Knowledge Repository. These efforts resulted in improvements in operational efficiency and customer satisfaction, in addition to strengthening the cooperative's resilience. The benefits of these practices extended to various critical areas, particularly in the process of MDR rate flexibility. Rate analysis became more precise, allowing for more effective financial management and quicker adaptation to market changes. This ensured that the rates offered were competitive and fair. The adoption of KM practices not only optimized financial performance but also increased the cooperative's ability to respond to complex challenges and remain competitive. In conclusion, knowledge transfer is vital for organizational competitiveness and innovation. The implemented practices are essential to ensure that acquired knowledge is effectively shared and applied, guaranteeing the long-term success of the cooperative, while also providing greater flexibility in adapting to market demands.

Keywords: Knowledge Transfer, Knowledge Management, Credit Cooperative, MDR Rate Flexibility, Operational Efficiency.

Lista de Figuras

Figura 1 - Fluxograma do processo de análise e coleta dos dados.....	24
Figura 2 - Técnica de Análise de Conteúdo.....	27
Figura 3 - Repositório de Conhecimento: Flexibilização de taxas - MDR.....	39
Figura 4 - Mapeamento de processos - Flexibilização de taxas - MDR.....	44

Lista de Quadros

Quadro 1 - Visão e Conceituação da Gestão do Conhecimento	15
Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento	17
Quadro 3 - Perguntas da entrevista estruturada.....	25
Quadro 4 - Perguntas da entrevista semiestruturada.....	27
Quadro 5 - Lições aprendidas: Flexibilização de taxas – MDR	41
Quadro 6 - Indicadores dos Atendimentos de Flexibilização de Taxas MDR	48

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Cargo dos colaboradores da amostra.....	31
Gráfico 2 - Gênero dos colaboradores da amostra.....	31
Gráfico 3 - Faixa etária dos colaboradores da amostra.....	32
Gráfico 4 - Práticas de Gestão do Conhecimento existentes no setor	33
Gráfico 5 - Compreensão da Gestão do Conhecimento dos colaboradores.....	34
Gráfico 6 - Estruturação da Gestão do Conhecimento no setor.....	35
Gráfico 7 - Estruturação da transferência de conhecimento sobre o processo de Flexibilização de taxas MDR no setor	36
Gráfico 8 - Etapas mais críticas no processo de Flexibilização de taxas MDR	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Gestão do Conhecimento.....	15
2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento	16
2.3 Cooperativa de Crédito.....	18
2.4 Gestão de Conhecimento Aplicada à Cooperativa de Crédito.....	20
2.5 Indicadores de Práticas de Gestão do Conhecimento	20
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 Classificação da Pesquisa	22
3.2 Procedimentos Metodológicos.....	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	29
4.1 Contextualização do Setor Objeto do Estudo e dos Colaboradores Entrevistados.....	29
4.2 Práticas Propostas de Gestão do Conhecimento Para Transferência do Conhecimento	38
4.2.1 Repositório do Conhecimento	39
4.2.2 Lições Aprendidas	40
4.2.3 Mapeamento de Processos	42
4.2.4 Espaço de Trabalho Colaborativo.....	45
4.3. Resultados da Evolução do Atendimento da Equipe com o Uso de Indicadores	47
5 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental na formação das habilidades organizacionais, sendo essencial para o desenvolvimento das organizações. Além disso, destaca-se que as organizações, visando alcançar resultados sustentáveis, precisam do conhecimento e da aprendizagem como elementos essenciais para fortalecer suas capacidades (OLIVEIRA, 2023). Em concordância, Gonzalez e Martins (2017) abordam o conhecimento como o maior ativo intelectual capaz de alavancar o potencial de mercado das organizações. Logo, sua criação, entendimento e transferência são essenciais para o mundo corporativo.

Dessa forma, para Fukunaga (2019), o processo de transferência do conhecimento se mostra fundamental para a execução dos procedimentos organizacionais e perder esse conhecimento implica um processo de recuperação complexo. Para Saito e Fukunaga (2020) a transmissão do conhecimento auxilia no desenvolvimento e retenção de competências chave, sendo crucial para capacitar os funcionários de uma organização. Além disso, para os autores este processo do conhecimento garante que as habilidades e o *know-how* essenciais para a realização das atividades no trabalho sejam devidamente disseminados e internalizados, o que assegura a continuidade da realização de processos.

Scatolin (2015) afirma que a base do conhecimento de uma organização é composta por ativos de conhecimento tanto individuais, quanto coletivos, que a organização pode empregar para conduzir suas operações. Portanto, a capacidade de uma empresa para solucionar seus desafios está intrinsecamente ligada aos seus colaboradores, ao conhecimento especializado que possuem e às competências organizacionais conjuntas, justificando assim a importância da transmissão desse conhecimento aos outros colaboradores (LEMOS *et al.*, 2018).

Soares (2023) discute, a partir de Sordi, Nakayama e Binotto (2018), a importância das organizações compreenderem a lógica de compartilhamento de conhecimento. Para tanto, é preciso entender as características do saber a ser distribuído e avaliar se a organização fornece as condições necessárias para que os envolvidos dividam tais conhecimentos. Além disso, é preciso analisar as características do ambiente organizacional, nas quais fatores como cultura, normas, incentivos, *layout* e estrutura organizacional podem impactar no processo de transferência do conhecimento (SOARES, 2023).

O compartilhamento de conhecimento é formado por uma relação entre duas partes principais: a primeira seria a fonte, que possui o saber, e a segunda parte seria o receptor, que o adquire (SILVA, 2020). Dessa forma, existem possíveis barreiras nessas interações

que podem dificultar a transferência do conhecimento. Pela visão de Barbosa *et al.* (2012) e Tonet e Paz (2006), essas barreiras podem estar relacionadas ao próprio conhecimento a ser transferido, à fonte ou ao destinatário, ou ainda ao contexto em que ocorre o compartilhamento. Hong *et al.* (2011) identifica que, as barreiras organizacionais, consistem em linguagem, distância, burocracia e a estrutura inflexível a mudanças, visando prevenir eventuais conflitos.

Hong *et al.* (2011) complementam que um dos principais desafios para as organizações é como encorajar a transferência do conhecimento e eliminar tais barreiras relacionadas a este processo. À vista disso, faz-se necessário compreender esses desafios e pensar em meios de contorná-los no cenário organizacional de forma a facilitar o compartilhamento do conhecimento e assegurar a continuidade da realização dos processos, para que as organizações criem um ambiente propício à transferência efetiva de conhecimento.

Aquino e Castro (2020), afirmam que o entendimento dos mecanismos de transferência do conhecimento torna-se essencial para um melhor desempenho de uma organização. Trazendo para a realidade deste estudo, o contexto das cooperativas de crédito, essa importância se reafirma, de forma que contribui para o desenvolvimento contínuo dessas instituições, tendo em vista que se torna uma ferramenta estratégica para a sucessão e continuidade do conhecimento dos processos (ANDRADE, 2021).

A essência do cooperativismo permanece a mesma desde a história do movimento, que surgiu na Inglaterra no ano de 1844 por um grupo de tecelões que, devido aos baixos salários e altas taxas dos bancos, reuniram-se para comprarem produtos de necessidade coletiva (CARDOSO, 2014). Meinen e Port (2014), ao compararem as cooperativas de crédito com outras instituições financeiras, concluem que, nas cooperativas de crédito, o interesse dos associados prevalece, enquanto, nas demais instituições financeiras, predomina o interesse da empresa fornecedora do serviço. Isso faz com que as duas partes se diferenciem tanto na origem quanto no propósito.

O cooperativismo é um movimento socioeconômico fundamentado em valores e princípios que visa melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas ao redor do mundo, sendo, por isso, a maior organização não governamental do planeta. Além do mais, esse movimento foca nas pessoas, utilizando o capital como um meio para alcançar seus objetivos (MEINEN; PORT, 2014).

Assim, a presente pesquisa busca realizar a aplicação de práticas voltadas à transferência de conhecimentos em um processo específico de uma cooperativa de crédito.

As práticas a serem implantadas foram inicialmente sugeridas nos estudos de Oliveira (2023) que observou a necessidade de se estruturar métodos para facilitar a transferência do conhecimento em processos de um setor da cooperativa de crédito em questão. Um dos processos definidos como crítico por Oliveira (2023) foi o de flexibilização de taxas MDR (*Merchant Discount Rate*) o qual será o foco deste trabalho.

As taxas de MDR referem-se às taxas cobradas pelos processadores de pagamentos ou adquirentes, pela utilização de suas máquinas de cartão e são aplicadas aos comerciantes sempre que um cliente realiza uma compra usando um cartão, seja no crédito ou no débito (MONKEY, 2023). Neste contexto, a flexibilização MDR diz respeito à maleabilidade da definição das taxas aplicadas nas máquinas de cartão de cada contratante, de forma que, a instituição detentora da máquina, após análise interna, define as alíquotas a serem empregadas àquele que contratou o produto (MARUMO, 2022).

Mediante isto, a flexibilização de taxas MDR visa a satisfação dos clientes em relação ao percentual cobrado de seu faturamento por utilização das máquinas de cartão, ao mesmo tempo que contenta a instituição adquirente. Com base em um primeiro contato com o responsável pelo processo estudado, obteve-se a informação de como funciona a negociação de taxas: o utilizador da máquina de cartões, ao receber uma proposta da concorrência, entra em contato com a Cooperativa em busca de condições comerciais mais atrativas, as quais são analisadas pelo setor responsável e ofertadas de volta.

Outra forma de negociação seria a de captação de novos clientes, onde colaboradores da cooperativa prospectam vendedores que utilizam as máquinas de cartão, e oferecem o equipamento, podendo ou não haver diminuição das taxas, a depender do perfil e margem de contribuição dos possíveis clientes.

Diante do exposto, o que motiva a realização deste trabalho é a busca pela melhoria do processo de flexibilização MDR frente à transferência do conhecimento. Dessa maneira, foi dada a continuidade ao estudo de Oliveira (2023) tendo em vista a necessidade identificada pela autora, de se descentralizar os conhecimentos acerca do processo em questão.

De acordo com Rocha, Ponchio e Francisco (2015), a descentralização do conhecimento em uma organização confere vantagens competitivas significativas, sendo elas relacionadas à autonomia dos colaboradores, engajamento dos funcionários e eficiência na realização dos processos, o que está diretamente relacionado com a satisfação dos clientes, e por fim, com a fidelidade dos mesmos às instituições.

Uma empresa que possui altos níveis de fidelidade dos clientes alcança benefícios econômicos consideráveis. Alguns desses benefícios envolvem o aumento da participação no mercado e aumento das receitas, além da diminuição do custo de aquisição e atendimento aos clientes (UNES; CAMIOTO; GUERREIRO, 2019). Tendo isso em vista, serão relacionadas as práticas de transferência de conhecimento realizadas no processo escolhido aos resultados da cooperativa, uma vez que a implementação dessas práticas pode trazer vantagens significativas.

Desse modo, Martins (2022) afirma que certas vantagens oferecidas pela organização são fundamentadas em benefícios estratégicos e financeiros, que envolvem fidelização e retenção de clientes, assim como a valorização dos mesmos. Isso gera a lealdade dos clientes, de forma que eles se beneficiam, diminuindo a tendência de buscar alternativas no mercado. Unes, Camioto e Guerreiro (2019) afirmam que uma empresa que possui altos níveis de fidelidade dos clientes alcança benefícios econômicos consideráveis. Alguns desses benefícios envolvem o aumento da participação no mercado e aumento das receitas, além da diminuição do custo de aquisição e atendimento aos clientes.

A problemática em estudo foi reconhecida por Oliveira (2023) como uma atividade crítica, pois o conhecimento acerca do processo se encontra concentrado em poucos colaboradores, além disso, se mostra uma atividade bastante subjetiva.

Desse modo, este trabalho traz a importância de reconhecer o conhecimento como um ativo intelectual capaz de alavancar o potencial de mercado da organização e de fortalecer a capacidade dos funcionários, garantindo a preservação e continuidade da execução dos processos e a eficiência operacional do setor. Assim, ao final deste trabalho, a pergunta a ser respondida é: *como a implementação de práticas de transferência de conhecimento pode impactar positivamente o desempenho e a eficiência de processos críticos, como a flexibilização de taxas MDR, em cooperativas de crédito?*

1.1 Objetivos

Neste tópico serão apresentados os objetivos gerais e específicos que orientam o estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral aplicar e avaliar práticas de gestão do conhecimento voltadas para a otimização da transferência de conhecimento no processo de

flexibilização de taxas MDR em uma cooperativa de crédito no interior de Minas Gerais, visando aprimorar a eficiência operacional e a continuidade dos processos organizacionais.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Realizar um diagnóstico detalhado das atuais práticas de transferência de conhecimento no processo de flexibilização de taxas MDR, identificando pontos fortes, lacunas e oportunidades de melhoria;
- b) Avaliar a eficácia das práticas de Gestão do Conhecimento sugeridas no estudo anterior de Oliveira (2023), confrontando-as com a realidade atual do processo de flexibilização de taxas MDR na cooperativa;
- c) Elaborar e aplicar testes pilotos para a implementação das práticas Repositório de Conhecimento, Mapeamento de processos, Lições Aprendidas e Espaço de Trabalho Colaborativo; ajustando as abordagens conforme necessário para o contexto específico do processo;
- d) Mensurar impactos: Mensurar o impacto das práticas implementadas utilizando indicadores de conhecimento, refletindo sobre os resultados obtidos e suas implicações para a eficiência operacional e a satisfação dos clientes.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A presente seção visa o aprofundamento teórico dos conceitos necessários para a construção deste estudo. São eles: Gestão do conhecimento, Cooperativas de Crédito e Gestão do Conhecimento aplicada a Cooperativas de Crédito.

2.1 Gestão do Conhecimento

De acordo com Neves e Cerdeira (2018), para alcançarem vantagens competitivas e concretizar sua missão, as instituições devem estabelecer, utilizar e preservar uma memória dos conhecimentos acumulados ao longo da história organizacional e nos processos que a compõem.

No contexto atual, a GC se tornou não apenas uma vantagem competitiva, mas sim um fator propulsor para a inovação e sustentabilidade empresarial, em um mundo corporativo que tem sido impactado por um ambiente que pressiona por mudanças (LAGARES, 2023).

Neste âmbito, a GC vem sendo amplamente estudada. Schuelter e Coelho (2010) apresentam em sua obra algumas visões de autores clássicos sobre o tema e suas respectivas definições (Quadro 1).

Quadro 1 - Visão e Conceituação da Gestão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997)	Traz em linhas gerais que a gestão do conhecimento é como um processo, pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento.
Charrapo (1998)	A gestão do conhecimento é como uma metodologia de gerenciamento que se preocupa com as estratégias para alcançar a inteligência competitiva
Davenport e Prusak (1998)	Gestão do conhecimento é um conjunto de ações que procura identificar, capturar, gerenciar e compartilhar as informações da organização.
Teixeira Filho (2000)	A gestão do conhecimento é uma nova área da união entre a tecnologia de informação e administração, um campo novo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização.

Fonte: Adaptado de Schuelter e Coelho (2010).

A efetiva GC nas organizações requer uma compreensão essencial das características e exigências do ambiente competitivo. Além disso, é fundamental compreender as

necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado (TERRA, 2005).

Adicionalmente, para Saito e Fukunaga (2020), os processos de GC são aqueles que exemplificam os procedimentos organizacionais de conhecimento, sendo eles: criação, transferência, retenção e aplicação.

A criação de conhecimento constitui um procedimento que incorpora novos entendimentos, sejam eles de origem interna ou externa. Isso ocorre no momento em que se desenvolvem novos produtos, ou serviços. Por sua vez, a fase de transferência corresponde ao estágio em que se efetua a propagação do conhecimento, podendo ser realizada por meio do compartilhamento de boas práticas ou da transmissão de conhecimentos a outros colaboradores. O processo de retenção é identificado como o subconjunto de atividades voltadas para a preservação e registro das informações provenientes de projetos, métodos e técnicas, com o intuito de reter as experiências profissionais. Por fim, o procedimento de aplicação é definido como um processo que engloba a utilização do conhecimento (SAITO; FUKUNAGA, 2020).

2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

A GC implementada nas organizações é realizada por meio de diversas práticas direcionadas a esse propósito, que são reconhecidas como procedimentos intimamente relacionados com a criação e utilização do saber (ZIVIANI *et al.*, 2019).

Batista (2004), define as práticas de GC como ferramentas direcionadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações.

Essas práticas englobam mecanismos eficazes para regular o conhecimento dentro das organizações, reduzindo ou eliminando dilemas referentes ao conhecimento. Destaca-se que uma única prática pode fornecer suporte a mais de um procedimento, indicando, portanto, sua adaptabilidade. No entanto, compreender todas as estratégias e seu impacto real é crucial, uma vez que essas práticas estão vinculadas a tecnologias de gestão do conhecimento, oferecendo suporte às aplicações (SAITO; FUKUNAGA, 2020).

Dessa forma, o Quadro 2 conceitua, de acordo com a literatura, as práticas de Gestão do Conhecimento a serem aplicadas no presente trabalho e as ferramentas já existentes no setor de acordo com os colaboradores no Gráfico 4.

Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento

Prática	Conceito
Espaço de trabalho colaborativo (BATISTA, 2012)	O ambiente de colaboração de métodos que se relacionam com portais ou sistemas digitais que coletam e compartilham conhecimento e experiência.
Mapeamentos de Processos (CHIAVENATO, 1995)	Visualização das interligações e interdependências entre os diferentes processos empresariais. Mapeia cadeias de valor, processos críticos, redes de operações e o caminho das atividades que geram o serviço ou produto.
Lições Aprendidas (PROBST <i>et al.</i> , 2002)	Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico.
Repositório de Conhecimento (BATISTA, 2012)	É um local centralizado onde informações relevantes são armazenadas e organizadas de forma acessível, documentos, manuais e explicações estão presentes.
Comunidades de Prática (TERRA, 2005)	Complemento às estruturas formais que prosperam em organizações onde há um estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores.
Mentoria e Tutoria (HILLESHEIM, 2003)	Orientação profissional e pessoal pelo mentor experiente e com conhecimento teórico, para desenvolver habilidades específicas.
Treinamento e Desenvolvimento (MINOR, 1997)	É um processo através do qual o coordenador auxilia seu subordinado a compreender o pleno propósito do seu trabalho e a identificar as suas fraquezas forças e fraquezas.
Job Rotation (MALINSKI, 2002)	É o movimento sistemático de funcionários de um espaço ou unidade para outra.
Sistemas de GC (TERRA, 2005)	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.

Fonte - Adaptado de Almeida, Pereira e Macieira (2021).

As práticas de GC promovem o aprendizado, fortalecem a inovação e impulsionam o avanço do conhecimento dentro da organização, garantindo às empresas sustentabilidade e competitividade. Através da interação entre os membros da organização, é possível estabelecer novas conexões e canais de compartilhamento que incentivam a criação de novos fluxos de informação organizacional. Além de compartilhar informações, ao compartilhar experiências,

as pessoas estão adicionando valor à informação e integrando-a aos seus processos cognitivos, interpretando-a e transmitindo o que foi absorvido como novo conhecimento (MATTERA, 2014).

Práticas de compartilhamento de conhecimento podem ser encontradas em muitas organizações. Contudo, as empresas, de modo geral, não estão familiarizadas com o termo GC ou não o utilizam formalmente, mesmo aplicando suas técnicas e ferramentas. Neste âmbito, a principal dificuldade enfrentada pela organização é converter o conhecimento individual em um saber coletivo. É essencial incentivar e gerir a troca de informações de maneira eficiente, promovendo ambientes que favoreçam a criatividade e o aprendizado organizacional (CRUZ; MOLINA, 2019).

Ferramentas colaborativas online, como *wikis* e plataformas de redes sociais corporativas, facilitam a criação e o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários por meio das práticas de GC, promovendo uma cultura de colaboração e inovação (CARDOSO; SOUZA, 2022).

Para Cross e Parker (2004), a implementação de tecnologias de aprendizagem, como plataformas de e-learning e webinars, permite a transferência de conhecimento de especialistas para uma audiência mais ampla, melhorando a capacitação e o desenvolvimento profissional. Em complemento, para Brynjolfsson e McAfee (2014), a integração de sistemas de inteligência artificial e *machine learning* em processos de GC pode automatizar a organização e a análise de grandes volumes de dados, tornando o conhecimento mais acessível e utilizável.

2.3 Cooperativa de Crédito

O cooperativismo teve início em 1844 na cidade de Rochdale, em Manchester, no interior da Inglaterra, como resposta à necessidade de um grupo de tecelões que, diante do desemprego e dos baixos salários, se uniram para comprar produtos essenciais de forma coletiva. Foi então que surgiu a "Sociedade dos Probos de Rochdale", considerada a primeira cooperativa moderna, estabelecida com princípios e valores que ainda hoje constituem a base do cooperativismo (CARDOSO, 2014).

A primeira cooperativa de crédito surgiu na Alemanha, em 1852. Já a primeira cooperativa de Crédito do continente americano surgiu em Québec, Canadá. Em 1900 e, dois anos depois, o movimento foi aderido no Brasil, na cidade de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, pelo Padre Theodor Amstad (SCHIMMELFENIG, 2010).

As cooperativas têm suas raízes nos movimentos sociais, sendo, assim, entidades que desempenham um papel representativo para um determinado público nos âmbitos político,

cultural e econômico (JANSEN; MAEHLER; WEGNER, 2018). Desse modo, no contexto do cooperativismo de crédito, a história não se diferencia, visto que essa modalidade emergiu como uma alternativa ao sistema financeiro convencional, visando atender a uma parcela excluída e financeiramente menos favorecida que não encontrava assistência nos bancos comerciais (MARTINS, 2010).

O cooperativismo de crédito se destaca como um dos setores mais dinâmicos, uma vez que suas organizações foram concebidas para atender a públicos historicamente negligenciados pelos bancos tradicionais. Esse propósito resultou em sucessos notáveis e avanços significativos na inclusão financeira. Contudo, atualmente, muitas cooperativas, que experimentaram considerável desenvolvimento tanto em termos de estrutura organizacional quanto de prosperidade econômica, expandiram seu alcance para atender não apenas aos associados de baixa renda, mas também àqueles com renda mais elevada, incluindo aqueles que mantêm contas em bancos comerciais (FREITAS; AMODEO; FREITAS, 2016).

Nesse contexto, destaca-se que as cooperativas emergem como entidades econômicas e sociais, centradas nas pessoas, visando primariamente o progresso social. No que tange ao cooperativismo de crédito, há ainda o potencial de impulsionar a equidade na distribuição de recursos, ao fornecer serviços financeiros mais acessíveis, como a concessão de crédito, emissão de cheques, captação de depósitos, serviços de cobrança, de recebimentos, pagamentos, dentre outros (SOUZA; BRESSAN; CARRIERI, 2022).

Os cooperados desempenham simultaneamente os papéis de proprietários e usuários da cooperativa, participando ativamente de sua administração e consumindo dos produtos e serviços oferecidos. Essa característica a distingue de uma empresa convencional, já que cada associado é, de fato, um 'dono' da cooperativa. Ao contrário de bancos convencionais, as cooperativas operam com o objetivo de não gerar lucro, mas sim “sobras”, as quais são distribuídas entre os membros quando positivas. Importante ressaltar que eventuais prejuízos também são rateados entre os cooperados. No caso das cooperativas de crédito, elas são autorizadas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil (BC), diferentemente de outros setores do cooperativismo, como transporte, educação e agropecuária (BC, 2023).

Além disso, cooperativas de crédito são instituições financeiras que surgem da vontade e necessidade de um grupo de pessoas que se unem para buscar várias soluções em conjunto. Em contraste, os bancos são instituições financeiras que se originam do desejo do proprietário do capital, sem consultar os usuários dos serviços, com o principal objetivo de aumentar o capital investido. Portanto, em uma cooperativa de crédito, o interesse do

associado, que também é usuário dos serviços, prevalece, enquanto em um banco o foco está exclusivamente no interesse do dono do capital (SOUZA; MEINEN, 2010).

2.4 Gestão de Conhecimento Aplicada à Cooperativa de Crédito

Segundo Dias, Gassen e Medeiros (2013), a Gestão do Conhecimento oferece instrumentos que buscam auxiliar as organizações a transformarem o conhecimento em uma vantagem competitiva. Dessa forma, no contexto organizacional atual, as empresas visam a constante atualização de seus recursos para que se mostrem cada vez mais competitivas. Santos, Damian e Valentim (2019), dizem que o conhecimento se tornou força motriz para o desenvolvimento de uma organização, bem como para a geração de inovação, além disso, os autores afirmam que empresas de diversos segmentos utilizam dos modelos de GC para alcançar a melhoria contínua e um diferencial no mercado.

Da mesma maneira, as cooperativas de crédito assumem postura semelhante em entender que a Gestão do Conhecimento traz ganhos significativos para a organização, de modo a implantar práticas de GC, mesmo que informalmente, no contexto organizacional. Nonaka e Takeuchi (2008) evidenciam que para a sobrevivência das organizações em um cenário competitivo, se faz necessário que novos conhecimentos sejam criados e compartilhados constantemente, tendo em vista as mudanças rápidas e contínuas em várias dimensões do mercado. Neste contexto, as práticas de Gestão do conhecimento assumem um papel essencial, considerando que elas têm o papel de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento de uma organização.

King e Zeithalm (2003) salientam ainda que o conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de competências indispensáveis no ambiente de competição, fazendo com que seja agregado, de forma efetiva, valor aos produtos e serviços, de modo que uma empresa consiga proporcionar benefícios particulares aos seus clientes, e tendo como base uma organização inserida no mercado financeiro, esse diferencial se torna algo muito valioso.

2.5 Indicadores de Práticas de Gestão do Conhecimento

Gonçalo, Junges e Borges (2010) afirmam que a eficácia dos métodos de implementação e avaliação da GC nas empresas está diretamente relacionada aos resultados obtidos. A mensuração da administração do saber organizacional desempenha um papel crucial como uma ferramenta para monitorar e aprimorar o desempenho organizacional. Além disso, essa abordagem possibilita alinhar as iniciativas de gestão do conhecimento com

as estratégias da organização. Os autores complementam ainda que a GC pode ser avaliada a partir de duas dimensões, são elas: os indicadores e os níveis de maturidade em GC.

Para Jumo (2011), um modelo de maturidade em gerenciamento de informações estabelece diferentes estágios que uma organização pode atingir para aprimorar suas práticas centradas no conhecimento, geralmente focadas em processos e no desempenho do negócio. Dessa forma, o modelo de maturidade descreve as distintas fases no percurso para alcançar a maturidade, expandindo as perspectivas da organização. Esse processo leva em consideração as atividades e as melhores práticas envolvidas nos processos de GC.

Neste contexto, Sinha (2013) diz que a aplicação de modelos de maturidade administração do saber permite avaliar a capacidade de uma empresa gerenciar seus ativos de conhecimento. Para esse propósito, esses modelos devem apresentar um conjunto de padrões, práticas e processos de GC, visando avaliar a maturidade desses elementos.

A mensuração do nível de maturidade da gestão do conhecimento do setor será dada a partir de indicadores. Os objetivos visados podem orientar a escolha de indicadores, que podem ser tanto financeiros quanto não financeiros, para avaliar o desempenho da organização (GOLDONI; OLIVEIRA, 2007).

Para Zanuzzi (2019), indicadores são utilizados para mensurar o impacto e os resultados das ações nos resultados da instituição. Os indicadores mencionados na literatura foram limitados em quantidade, visto que cada autor propõe seus próprios indicadores, os quais podem ser vinculados às distintas etapas do processo de administração do conhecimento ou aos resultados alcançados. Isso evidencia que este continua a ser um tema a ser explorado, já que as organizações demandam ferramentas capazes de mensurar a eficácia do processo de administração do conhecimento.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa desempenha um papel fundamental na condução de estudos e na geração de conhecimento em diversas áreas do conhecimento. Suas possibilidades são vastas e variam de acordo com o tipo de pesquisa, os objetivos específicos e a natureza do fenômeno estudado (LUNETTA, 2023).

Nesta seção, será delineado o conjunto de estratégias empregadas no desenvolvimento da pesquisa, juntamente com a exposição dos critérios adotados e a respectiva classificação.

3.1 Classificação da Pesquisa

A abordagem do presente trabalho se caracteriza como combinada, que conforme Cauchick-Miguel (2018), propicia um entendimento melhor dos problemas de pesquisa que cada uma das abordagens, qualitativa e quantitativa permitiria isoladamente. Para os autores, uma das situações em que a abordagem combinada pode ser utilizada com êxito é quando existe a necessidade de explorar primeiro qualitativamente identificando “variáveis, constructos, taxonomias e até mesmo teorias a serem testadas, bem como para ajudar a identificar itens e escalas de medição para o desenvolvimento de instrumentos de pesquisa quantitativos” (CAUCHICK-MIGUEL, 2018, p.59).

Já Creswell e Clark (2011), apresentam a ideia de pesquisa mista. Para eles, os métodos de pesquisa mista destacam-se em situações em que há uma carência de fontes de dados, os resultados necessitam de explicação, há a necessidade de generalização dos achados exploratórios, ou quando é preciso aplicar um segundo método para aprimorar o primeiro. Além disso, esses métodos podem ser úteis no tratamento de objetivos de pesquisa gerais em fases ou projetos múltiplos (CRESWELL; CLARK, 2011).

Na presente pesquisa, as informações e análises com relação à transferência do conhecimento existente no setor, bem como a aplicação das práticas de GC se darão de forma qualitativa. No entanto, os autores usaram de indicadores quantitativos para avaliar a eficácia e usabilidade dos métodos, permitindo, com a combinação de dados qualitativos e quantitativos, uma análise mais rica e aprofundada com relação aos benefícios da implementação das práticas na Unidade de Produtos, verificando, através de análises numéricas, a efetividade da pesquisa e se a implementação das práticas de GC suprimiram as lacunas relacionadas à transferência do conhecimento.

O trabalho tem por interesse a aplicação de práticas de GC visando a melhoria no processo de transferência do conhecimento na função de flexibilização de taxas MDR da cooperativa estudada. Assim, quanto à natureza da pesquisa, esse estudo se classifica como de natureza aplicada, visto que o interesse prático subjacente é empregar os dados com o propósito de apresentar uma solução para o problema da pesquisa (TURRIONI; MELLO, 2012).

Ainda de acordo com Turrioni e Melo (2012), esse estudo é classificado, quanto aos objetivos, como exploratório, por busca maior familiaridade com o problema em questão, procurando explicitá-lo e construir hipóteses, realizando, para isso, levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que vivenciam o dilema da pesquisa.

No que diz respeito ao método, o estudo se configura como uma pesquisa-ação. Segundo Filippo, Roque e Pedrosa (2018), a pesquisa-ação fundamenta-se em uma abordagem de pesquisa e intervenção que emprega a participação como meio de impulsionar os processos de transformação necessários em um ambiente específico e tem um duplo objetivo.

Em concordância com essa abordagem, o presente trabalho terá propósito dual: através da pesquisa feita com levantamento de dados e informações mediante entrevistas estruturadas com os colaboradores e semiestruturada com o gestor, os autores buscaram o entendimento do cenário atual da organização e como funciona, atualmente, o processo de transferência do conhecimento do processo de Flexibilização de Taxas MDR. Já através da ação, a transferência do conhecimento sofreu intervenção e foi aprimorada com a implementação das práticas de GC através da ferramenta OneNote, com apoio dos colaboradores do setor em questão com auxílio de indicadores numéricos para mensurar a efetividade da ação realizada.

3.2 Procedimentos Metodológicos

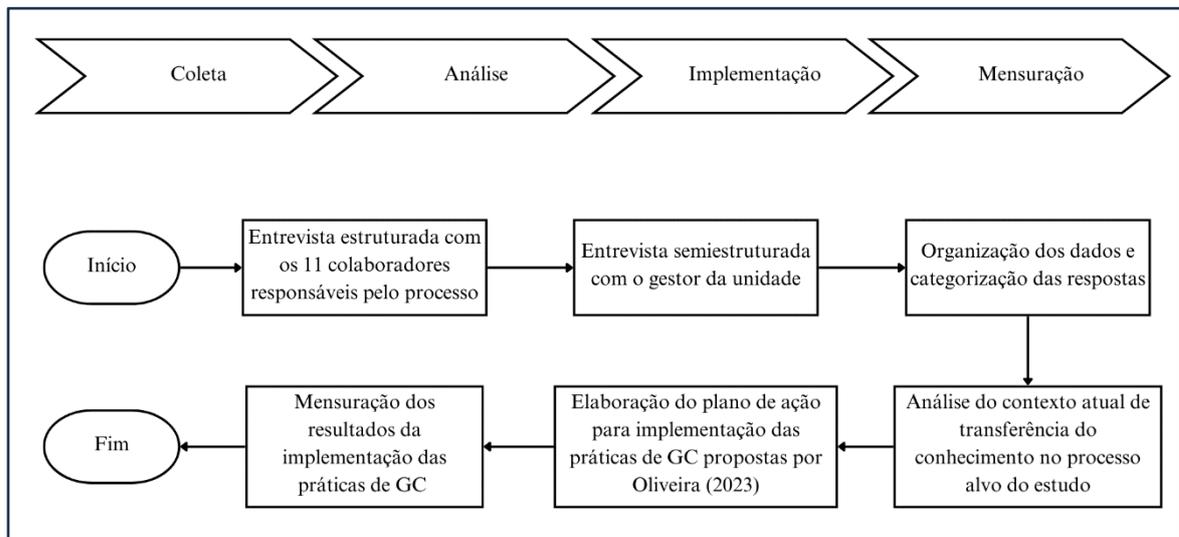
Para identificar os desafios e barreiras na transferência de conhecimento, a primeira parte deste estudo contou com uma revisão da literatura dos últimos 10 anos (2013 – 2024). Para essa pesquisa, foi utilizado o banco de dados *Google Scholar*. Além disso, foram selecionados artigos e relatórios com base em sua aderência ao tema, sem levar em consideração o fator de impacto da revista ou outra métrica qualitativa.

Pela Figura 1, é possível ver o fluxograma que esboça o processo de coleta e análise dos dados feitos mediante pesquisa qualitativa para implementação das práticas propostas

por Oliveira (2024) e posterior análise dos resultados quantitativos alcançados pela intervenção.

Conforme visualizado no fluxograma da Figura 1, para o êxito do presente trabalho, foram levantadas as necessidades da empresa através da compreensão do contexto organizacional ao qual a instituição se encontra atualmente com relação ao processo de transferência do conhecimento relacionada à Flexibilização de Taxas MDR.

Figura 1- Fluxograma do processo de análise e coleta dos dados



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para a avaliação da situação atual da instituição, foi realizada uma entrevista estruturada de 17 perguntas, conforme mostra o Quadro 3, envolvendo 11 colaboradores do setor em questão, a Unidade de Produtos. Esses colaboradores são responsáveis pelo processo de Flexibilização de Taxas MDR, sendo 1 analista, 3 assistentes e 7 agentes comerciais. As perguntas foram formuladas com base na revisão da literatura, e a entrevista foi aplicada por meio de um formulário elaborado através da ferramenta *online Microsoft Forms*. Uma entrevista estruturada, fechada ou diretiva fornece respostas breves e diretas a perguntas precisas, previamente elaboradas pelo entrevistador (KAPP, 2020).

Quadro 3 - Perguntas da entrevista estruturada

Número	Perguntas
1	Qual o seu cargo atual na Organização?
2	Qual a sua idade?
3	Qual seu tempo de trabalho na organização?
4	Com qual gênero você se identifica?
5	Qual(is) modelos ou sistemas você acredita ser(em) existente(s) no setor para que ocorra a transferência de conhecimento?
6	Caso a resposta acima tenha sido "Outro", especifique o(s) modelo(s) ou sistema(s).
7	Como você avalia seu conhecimento acerca da Gestão do conhecimento?
8	Como você classificaria a Gestão do conhecimento realizada na unidade atualmente?
9	O quão bem estruturados você acredita que são os processos do setor para a gestão do conhecimento?
10	Como você avalia seu conhecimento acerca do processo de flexibilização de taxas MDR?
11	Para você, os conhecimentos do processo de Flexibilização MDR são transferidos de forma:
12	Qual etapa você considera mais críticas no processo de Flexibilização de taxas MDR?
13	Caso a resposta acima tenha sido "Outra(s) etapa(s)", especifique qual(is) etapa(s).
14	O que você acredita ser necessário saber para executar o processo de Flexibilização de Taxas MDR? (Marcar a(s) opção(ões) considerada(s) verdadeira(s).
15	Caso a resposta acima tenha sido "Outros", especifique qual(is) saber(es).
16	De qual(is) forma(s) você acredita ser possível melhorar a Gestão do conhecimento no processo de flexibilização?
17	Caso a resposta acima tenha sido "Outras formas", especifique qual(is) forma(s).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para elaboração da Pergunta 5, os autores construíram o seguinte glossário aos colaboradores, a fim de orientá-los sobre a definição das práticas mencionadas:

- **Comunidade Prática:** São grupos de pessoas que compartilham interesses, problemas e paixões sobre um tópico específico e aprendem com interações contínuas. Essas comunidades podem ser formais ou informais e podem existir dentro ou fora de uma organização.

- **Mentoria e tutoria:** Este modelo envolve a transferência de conhecimento de uma pessoa mais experiente (mentor) para uma pessoa menos experiente (aprendiz). Através de sessões regulares de orientação, discussões e feedback, o aprendiz adquire conhecimento e habilidades.
- **Treinamento e desenvolvimento:** As organizações muitas vezes oferecem programas formais de treinamento para capacitar seus funcionários com novas habilidades e conhecimentos relevantes para suas funções. Isso pode incluir workshops, cursos online, seminários e programas de certificação.
- **Job Rotation (rotação de cargos):** Este modelo envolve mover os funcionários para diferentes departamentos ou funções dentro da organização, permitindo-lhes adquirir uma compreensão mais ampla do negócio e compartilhar conhecimento entre equipes.
- **Sistemas de GC, com recursos como bases de dados, fóruns, de discussão e ferramentas de colaboração:** Estes são sistemas de software projetados para capturar, armazenar, organizar e compartilhar conhecimento dentro de uma organização.

Além disso, tornou-se necessário um levantamento das estratégias integradas para administrar a criação e transferência do conhecimento, de forma a se realizar um diagnóstico desta transferência. O gestor da área de estudo é o criador e idealizador do setor e seus modelos de negócio atuais. Portanto, tal levantamento foi realizado por meio de uma entrevista semiestruturada com o gerente, na qual os autores elaboraram um roteiro antecipado, mas também deram espaço para perguntas livres. As perguntas previamente elaboradas foram formuladas com base na revisão de literatura e são mostradas no Quadro 4. A entrevista contou com 7 perguntas, teve duração de 24 minutos e 17 segundos, foi gravada com um aparelho smartphone iPhone SE 2ª Geração e posteriormente transcrita através da ferramenta *Word Online*.

Uma entrevista presencial devidamente estruturada tem o intuito de adquirir informações do entrevistado acerca do tema em questão (TURRIONI; MELLO, 2012). Já a entrevista semiestruturada é mais livre, entretanto dispõe questionamentos básicos que se relacionam com o objetivo proposto (SENA; BLATTMAN; GONZÁLES, 2019).

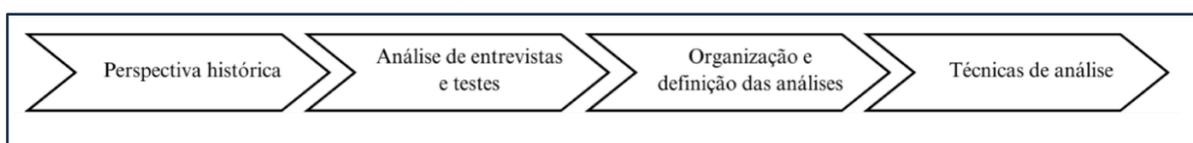
Quadro 4 - Perguntas da entrevista semiestruturada

Número	Perguntas
1	Há quanto tempo trabalha na organização?
2	Como funciona a criação e transferência de conhecimento no setor?
3	Quais são os desafios relacionados à transferência de conhecimento no setor?
4	Como funciona a criação e transferência de conhecimento relacionado ao processo de Flexibilização de taxas MDR? Existe algum sistema ou modelo para isso? Se sim, qual?
5	Você considera a Gestão do Conhecimento eficaz no setor?
6	Você reconhece algum gargalo no processo de transferência do conhecimento no processo de Flexibilização de taxas MDR?
7	Você acredita que é possível melhorar a Gestão do conhecimento no processo de flexibilização? De quais formas?

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Considerando que os autores fazem parte do quadro de colaboradores da Unidade de Produtos da cooperativa, um dos métodos empregados para a coleta de dados da pesquisa foi a observação participante. Esta técnica de coleta de informações é definida, segundo a literatura, não apenas como ver e ouvir, mas como realizar uma análise para identificar evidências relacionadas ao objetivo estudado (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Para análise das informações obtidas, utilizou-se da técnica de Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (2011), Figura 2, essa técnica é dividida em 4 etapas. São elas: perspectiva histórica; análise de entrevistas e testes; organização e definição das análises; técnicas de análise, sendo análise categorial, de avaliação, de enunciação, proposicional do discurso, de expressão e das relações.

Figura 2 - Técnica de Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Diante das informações obtidas por meio do formulário e da entrevista semiestruturada aplicada, foi realizada a organização dos dados e categorização das respostas para finalmente utilizar os dados de forma aplicada na construção da análise com o objetivo de identificar como funciona atualmente o processo de transferência do conhecimento criado.

Com base nessa análise, desenvolveu-se um plano de ação para implementar as práticas de GC propostas por Oliveira (2023) com a utilização do aplicativo digital de anotações OneNote, que fornece um único local para manter todas as anotações, pesquisas, planos e informações (MICROSOFT, 2024).

Para a mensuração dos resultados da implementação das práticas de GC, foram utilizados indicadores de desempenho da empresa, como tempo de primeira resposta do chamado, tempo total de atendimento, avaliação do atendimento prestado e índice de atraso da prestação dos serviços.

Os resultados dos indicadores foram apresentados através de painéis do *Power BI*, ferramenta que facilita a elaboração de relatórios, importação de dados e até mesmo a análise de grandes volumes de informações, com a conveniência de se sincronizar com várias fontes (MICROSOFT, 2024).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na presente seção, serão explicitados os resultados obtidos através dos dados coletados.

4.1 Contextualização do Setor Objeto do Estudo e dos Colaboradores Entrevistados

A partir de registros internos da cooperativa, tem-se que a Unidade de Produtos é um setor do Centro Cooperativo de Negócios, a unidade administrativa da cooperativa. Trata-se do setor responsável pela gestão, desenvolvimento estratégico, acompanhamento de resultados e suporte operacional relacionado aos principais produtos financeiros comercializados pela instituição, tais como boletos, cartões, câmbio, poupança, consórcios, títulos de capitalização, planos de saúde e odontológicos, seguros, dentre outros.

Os entrevistados do setor foram o gestor e 11 colaboradores envolvidos no processo de Flexibilização de Taxas MDR. O gestor iniciou sua carreira na organização há 14 anos como estagiário e, ao ser contratado, estruturou a Unidade de Produtos. Dentre os entrevistados, têm-se os responsáveis pelo processo de Flexibilização de Taxas MDR, sendo 1 analista, 4 assistentes e 6 agentes comerciais,

Para compreender melhor o processo de Flexibilização de Taxas MDR, bem como os principais desafios e problemas enfrentados na criação e transferência de conhecimento, os autores realizaram uma entrevista semiestruturada com o gerente da Unidade de Produtos.

Segundo o gestor, o processo de Flexibilização de Taxas MDR existe desde que a máquina de cartão de créditos foi implementada na Cooperativa, em 2014, com uma tabela de taxas padronizada. No entanto, como o mercado é competitivo, os associados fazem uma contraproposta e, dessa forma, surge a análise para flexibilizar a taxa. Essa análise, é feita mediante alguns indicadores, como atividade comercial do associado, faturamento médio, quantidade de outros produtos consumidos na cooperativa, dentre outros indicadores.

O processo, bem como vários outros do setor, é mapeado pelo setor de eficiência em processos, e, a cada 6 meses, é atualizado. Além do mapeamento, a cooperativa conta com uma base de conhecimento com os conhecimentos-chave registrados para que outros colaboradores tenham acesso.

No entanto, a respeito da criação e transferência do conhecimento no setor, o gestor diz:

Tentamos explicitar o conhecimento adquirido através de materiais de apoio, mapeamento do processo e base de conhecimento. No entanto, para mim, a melhor forma de absorver o conhecimento é na prática, com o tempo de colaboração e a maturidade que a prática traz. Para a transferência, a melhor forma é passar o conhecimento na prática aos outros colaboradores. É sentar e ensinar o que você sabe para quem tem menos tempo de casa que você.

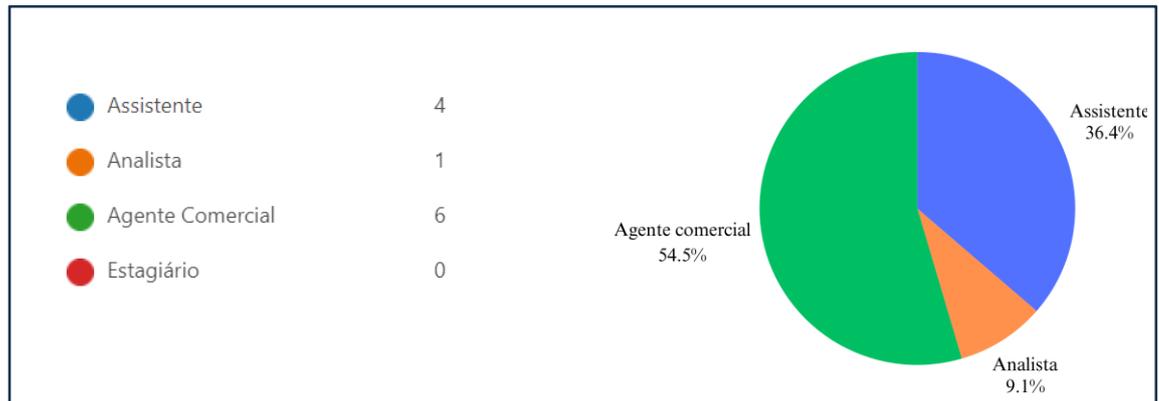
Com relação ao principal desafio relacionado à transferência do conhecimento, o gestor também cita o tempo, ou falta dele, oriundo do imediatismo existente no mundo corporativo:

Hoje eu vejo que é o tempo (o gargalo) que as pessoas não têm para compartilhar o conhecimento mais difícil de ser compartilhado, que é o conhecimento prático. Porque o conhecimento textual, o conhecimento explícito, ele está em manuais [...], existem ferramentas que as pessoas podem acessar e que também muitas vezes não acessam pela falta de tempo. Então eu acho que independente do conhecimento, o tempo é o principal gargalo.

Na entrevista estruturada com esses colaboradores, a primeira parte dos dados coletados refere-se à caracterização do entrevistado, com levantamentos para identificar a faixa-etária, gênero, tempo de colaboração e cargo que o sujeito ocupa na organização. A partir dessas informações, é possível identificar e analisar alguns aspectos, tais como a diversidade do perfil, abertura do indivíduo com relação à cultura organizacional, suas redes informais de conhecimento, possíveis barreiras com relação à transferência de conhecimento e o impacto que a tecnologia pode ter sobre essas pessoas.

Já a segunda parte busca a compreensão e diagnóstico sobre o processo de transferência do conhecimento, buscando compreensão com relação ao nível da GC realizada na unidade, bem como ferramentas e sistemas utilizados.

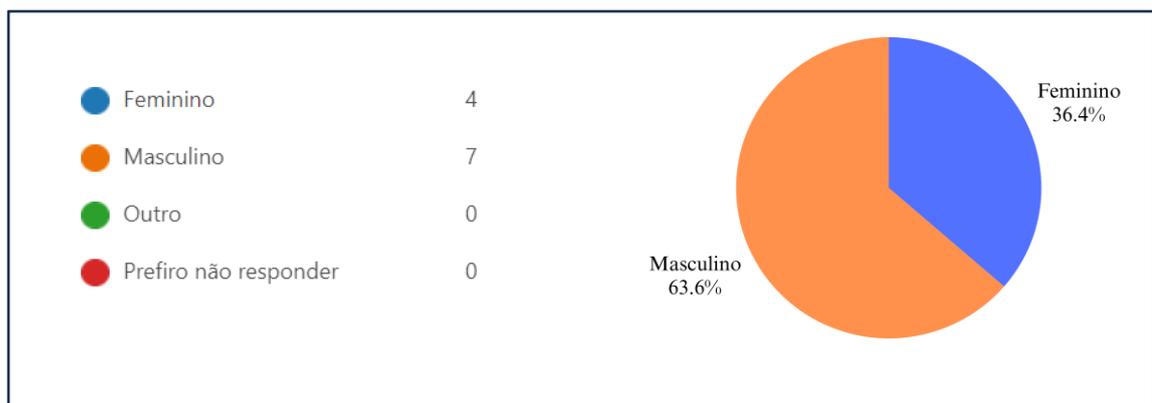
Caracterizando essa amostra, tem-se 4 assistentes, 1 analista e 6 agentes comerciais. No Gráfico 1, é possível identificar a qual cargo pertence cada um dos respondentes.

Gráfico 1 - Cargo dos colaboradores da amostra

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

As diferenças de percepção de níveis hierárquicos entre analista, assistentes e agentes comerciais em relação às práticas de transferência de conhecimento podem ser significativas e influenciadas por diversos fatores. O analista precisa ter o maior nível de conhecimento tácito, uma vez que será o responsável pelas análises mais complexas de Flexibilização de Taxas MDR, além de possuir acesso a informações estratégicas e visão mais ampla do negócio. O analista ainda é responsável por determinar quais conhecimentos serão transferidos para os assistentes. Já os agentes têm acesso limitado às informações e recursos, o que pode restringir sua visão e compreensão do conhecimento e suas práticas.

No Gráfico 2, observa-se que, dos participantes do questionário, 4 são mulheres e 7 são homens.

Gráfico 2 - Gênero dos colaboradores da amostra

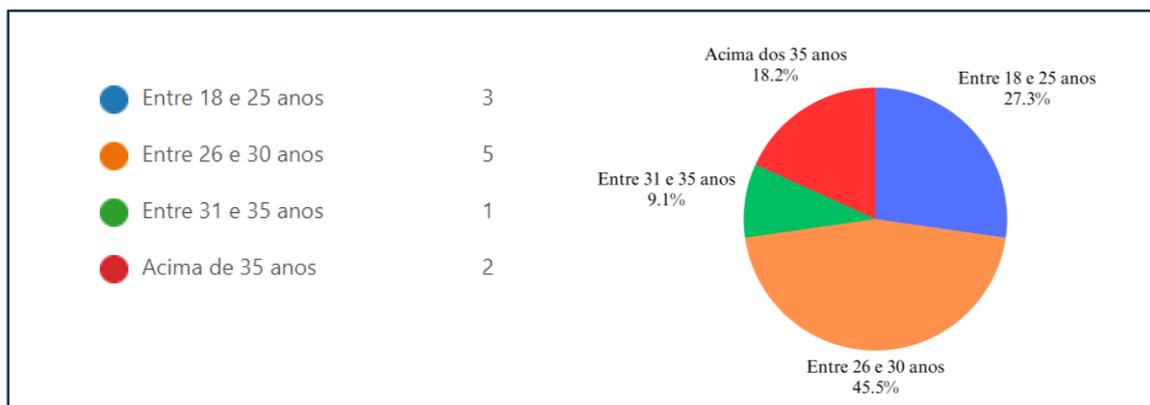
Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

No que diz respeito a diferenças de gênero na percepção e participação em práticas de transferência do conhecimento, Venkatesh e Morris (2000) afirmam que mulheres tendem a valorizar mais a utilidade prática e a aplicabilidade do conhecimento, enquanto homens

podem focar mais em aspectos técnicos e inovadores. Nesse contexto, o setor demonstra total acesso à materiais e treinamentos, assim como oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores, independentemente de seu gênero. Quanto à percepção da GC no setor, o gênero dos colaboradores também não demonstra ser um fator que influencia esta percepção, dado o fato que todos os respondentes do questionário identificaram práticas comuns no setor estudado.

Com relação à faixa-etária desses colaboradores, conforme o Gráfico 3, 3 colaboradores têm entre 18 e 25 anos; 5 estão na faixa dos 26 aos 30 anos; 1 tem entre 31 e 35 anos e 2 pessoas têm mais de 35 anos.

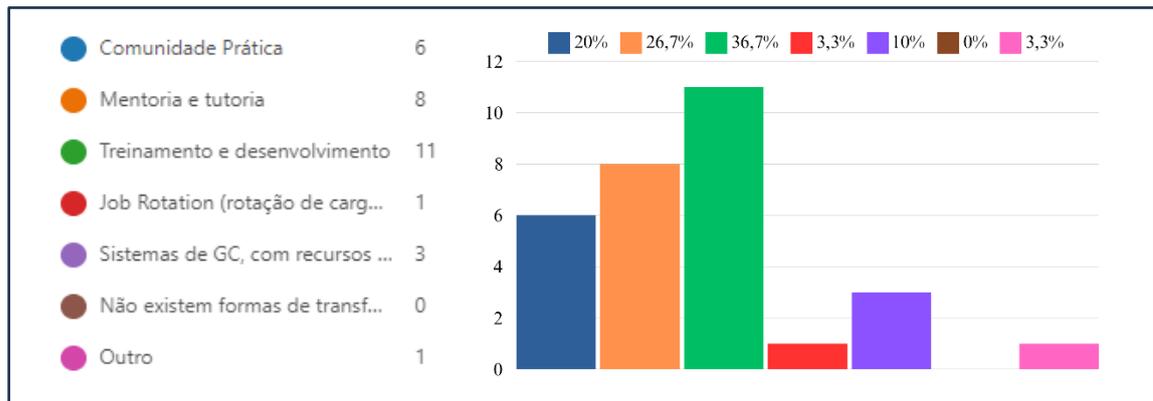
Gráfico 3- Faixa etária dos colaboradores da amostra



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Nesse viés, a faixa etária dos colaboradores implica em diversos fatores na organização, dado o fato de que colaboradores mais novos tendem a demonstrar maior adaptabilidade à tecnologias digitais e ferramentas de comunicação modernas, enquanto faixas etárias mais avançadas podem preferir métodos tradicionais de transferência de conhecimento (Kanan; Arruda, 2013). Dessa forma, a transferência de conhecimento entre diferentes faixas etárias é crucial, visto que, colaboradores mais experientes podem compartilhar *insights* práticos e lições aprendidas, enquanto os mais jovens podem introduzir novas tecnologias e métodos de trabalho mais eficientes, agregando conhecimento à organização de forma geral.

A seguir, o Gráfico 4 exemplifica a relação entre as práticas de GC já existentes no setor e a quantidade de colaboradores que indicaram tal prática como já existentes.

Gráfico 4 - Práticas de Gestão do Conhecimento existentes no setor

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Com relação à apuração e diagnóstico da GC, bem como os processos de criação e transferência de conhecimento, os autores buscaram primeiro compreender as ferramentas ou práticas de gestão do conhecimento já existentes na Unidade de Produtos. Dentre as práticas citadas no questionário, 6 colaboradores concordam que comunidade prática está presente no setor, 8 apontam que a mentoria e tutoria fazem parte da organização, 11 colaboradores selecionaram o treinamento e desenvolvimento como uma prática já existente no setor, 3 indicaram os sistemas de GC, com recursos como bases de dados, fóruns, de discussão e ferramentas de colaboração como uma prática já desenvolvida e 1 dos colaboradores indicou o *job rotation* como uma ferramenta já utilizada. Além disso, 1 dos colaboradores selecionou a opção “Outro”, indicando que no setor, há sistemas de perguntas e respostas, passo a passo e educação corporativa como forma de transferência do conhecimento.

A diversidade de práticas de GC que já fazem parte da organização retratam que a cooperativa já é uma instituição com arrojados para iniciativas voltadas à Gestão e Transferência do Conhecimento. Também reflete uma cultura organizacional dinâmica e aberta a preservar, evoluir e compartilhar o conhecimento construído como forma de melhorar seu desempenho e resultados.

Dentre as práticas já existentes, a mais citada foi Treinamento e Desenvolvimento, o que demonstra o foco organizacional em capacitar seus colaboradores através de treinamentos formais.

Por outro lado, constata-se que algumas práticas não são tão exímias, como Sistemas de GC com recursos como base de dados e fóruns de discussão, prática citada por apenas 3 colaboradores. Tal resultado aponta que tais sistemas não são divulgados ou reconhecidos

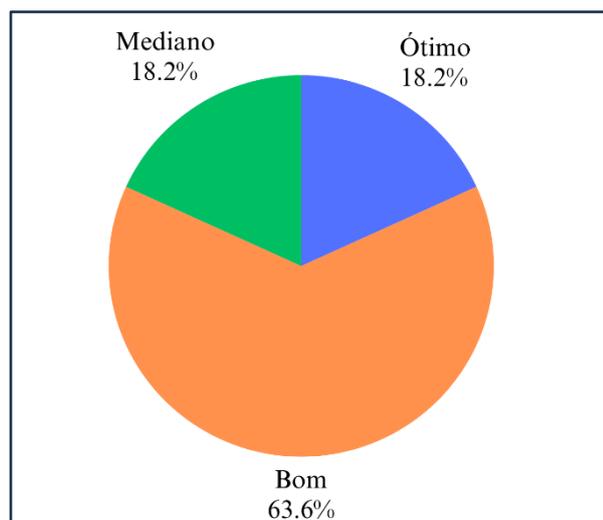
por todos os colaboradores ou, ainda, que não existe tanto estímulo da Cooperativa com relação à sua aplicabilidade.

Nesse viés, a organização deve analisar sua usabilidade e trabalhar sua comunicação interna, de forma a se certificar que os colaboradores estejam cientes da prática e saibam usá-la, além de verificar as limitações dos colaboradores com relação a técnicas e tecnologias que os sistemas possam requerer.

A indicação de uma prática alternativa (opção "Outro") sugere a necessidade de práticas mais personalizadas e adaptadas às necessidades específicas do setor. A organização pode considerar a implementação de sistemas de perguntas e respostas, tutoriais e programas de educação corporativa de forma mais estruturada e efetiva.

Com relação à GC aplicada na Unidade, o Gráfico 5 demonstra como os colaboradores da amostra acreditam ser os seus conhecimentos acerca da GC.

Gráfico 5 - Compreensão da Gestão do Conhecimento dos colaboradores

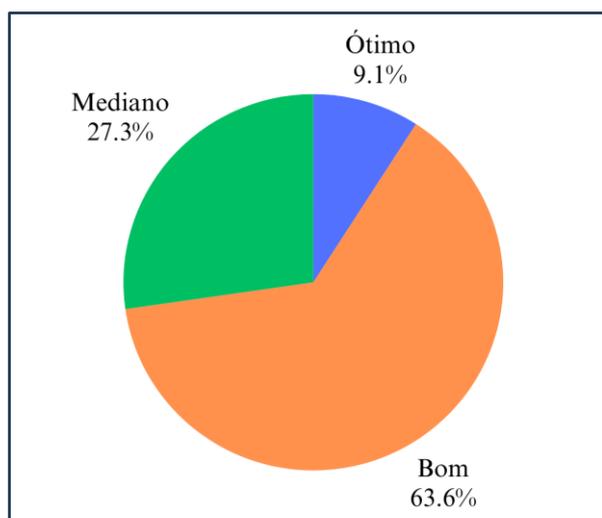


Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A diversidade na percepção do conhecimento sugere que os treinamentos podem precisar ser personalizados para atender às diferentes necessidades e níveis de conhecimento dos colaboradores. Treinamentos mais avançados podem ser oferecidos para aqueles com conhecimentos já bons ou ótimos, enquanto módulos introdutórios ou de reforço podem beneficiar os que têm um conhecimento mediano. Além disso, o fato de 18,2% dos colaboradores classificarem seu conhecimento como mediano pode ajudar a identificar possíveis lacunas nas práticas de GC e nas iniciativas de treinamento. Avaliar os motivos para essas percepções medianas pode fornecer *insights* sobre onde as práticas de GC podem ser aprimoradas pela organização.

A seguir, o Gráfico 6 demonstra que 27,3% desses colaboradores acreditam que os processos de GC estão estruturados de forma mediana, indicando lacunas para melhorias na forma como os processos de GC estão organizados e implementados enquanto que, para 63,6% dos respondentes os processos já estão estruturados de forma boa ou 9,1% afirmam ser ótima.

Gráfico 6 - Estruturação da Gestão do Conhecimento no setor



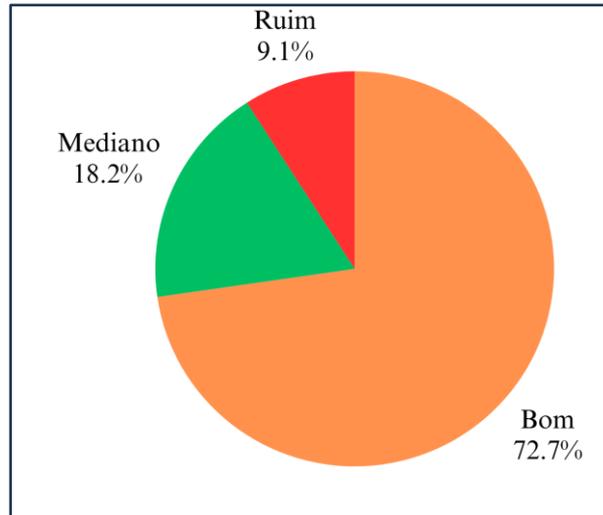
Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A percepção de estruturação mediana pode indicar processos que podem precisar de atenção da empresa para alcançar seu máximo potencial, sugerindo que a cultura de GC pode não estar completamente desenvolvida ou uniforme. Além disso, a diferença nas percepções pode indicar a necessidade de promover uma cultura de melhoria contínua na GC, onde todos os colaboradores estão engajados em aprimorar constantemente os processos e práticas.

Uma sugestão para a instituição no intuito de nivelar essas percepções seria coletar *feedback* dos colaboradores sobre suas percepções e experiências com as práticas de GC, fornecendo informações valiosas para ajustes contínuos nas estratégias de GC.

Adentrando ao processo de Flexibilização de Taxas MDR, o Gráfico 7 exhibe que 9,1% da amostra acredita que a transferência de conhecimento referente ao processo em questão é ruim, 18,2% a avalia como mediana, enquanto 72,7% acreditam que a transferência do conhecimento do processo de Flexibilização de taxas MDR é eficaz.

Gráfico 7 - Estruturação da transferência de conhecimento sobre o processo de Flexibilização de taxas MDR no setor

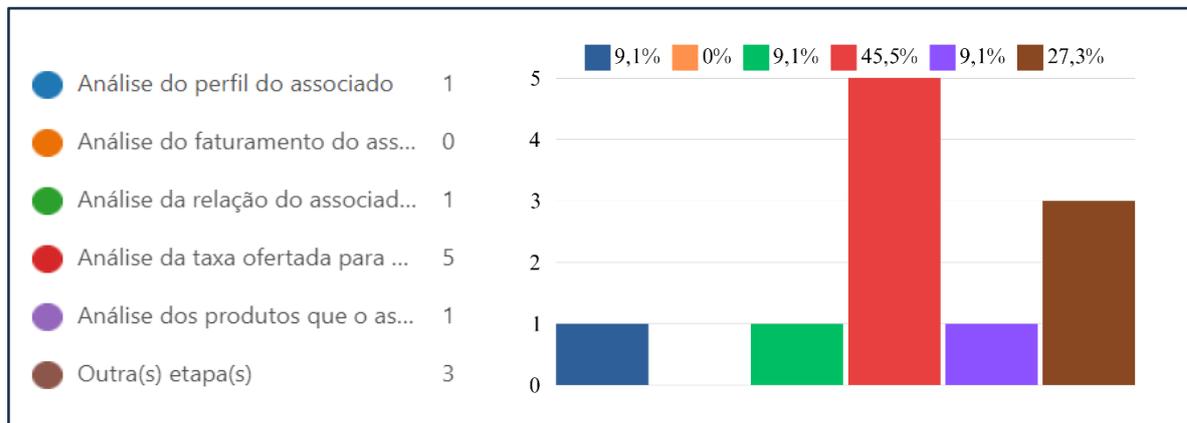


Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Os resultados obtidos com o gráfico refletem a possibilidade de melhoria da transferência do conhecimento no processo em questão, onde se faz necessária a compreensão das dificuldades dos colaboradores, para que sejam estruturados modelos de atualização dos métodos de compartilhamento das informações.

Com relação às etapas mais críticas do processo, o Gráfico 8 abaixo reflete a percepção dos respondentes em relação à quais etapas se fazem mais críticas na realização da Flexibilização de taxas MDR.

Gráfico 8 - Etapas mais críticas no processo de Flexibilização de taxas MDR



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Dos colaboradores da amostra, 5 citaram a análise da taxa ofertada para o associado como a fase mais crítica do processo de Flexibilização de taxas MDR. Isso pode indicar a necessidade da organização de adequar a taxa, visando o equilíbrio entre a satisfação do associado e a viabilidade financeira para a Cooperativa. Criar diretrizes e critérios claros para a análise da taxa ofertada pode ajudar a tornar o processo mais transparente e consistente, reduzindo a subjetividade e melhorando a tomada de decisão.

Os processos de análise do perfil do associado, análise da relação do associado com a cooperativa e análise dos produtos que o associado pretende utilizar da organização foram escolhidos por um colaborador, cada, como a etapa mais crítica. Esses pontos refletem a importância de considerar as necessidades e o histórico do associado para oferecer uma taxa que seja justa e adequada. Implementar métodos mais robustos para avaliar o perfil do associado e sua relação com a cooperativa pode ajudar a personalizar as ofertas de taxas e melhorar a adequação das condições oferecidas.

Além disso, 3 dos respondentes indicaram que outro processo é o mais crítico, sendo ele a análise do resultado que a Flexibilização da taxa MDR irá gerar para a cooperativa. Esse ponto é relevante para garantir que a flexibilização não comprometa a sustentabilidade financeira da cooperativa. Nesse âmbito, estabelecer uma abordagem sistemática para analisar o impacto financeiro da flexibilização das taxas pode ajudar a proteger a saúde financeira da cooperativa enquanto atende às necessidades dos associados.

A diversidade nas opiniões sobre as etapas mais críticas mostrada no Gráfico 8 pode indicar diferentes prioridades e dificuldades enfrentadas pelos funcionários. É fundamental para a empresa entender por que alguns colaboradores veem certas etapas como mais críticas que outras e como essas percepções podem variar de acordo com suas funções e experiências.

Concentrar-se nas etapas mais críticas pode ajudar a identificar os principais desafios e oportunidades de melhoria. Por exemplo, se a análise da taxa ofertada é vista como essencial, pode existir um desafio em estabelecer critérios objetivos e comunicar esses critérios de maneira clara.

Dessa forma, recomenda-se implementar um sistema de monitoramento contínuo para avaliar a eficácia das etapas críticas e identificar áreas de melhoria que inclui *feedback* regular dos colaboradores e análise de indicadores de desempenho, além da realização de avaliações periódicas do impacto das mudanças nas etapas críticas sobre o desempenho geral do processo de flexibilização de taxas e a satisfação dos associados.

4.2 Práticas Propostas de Gestão do Conhecimento Para Transferência do Conhecimento

De acordo com Saito e Fukunaga (2020), é importante que os saberes sejam devidamente registrados e organizados.

Em sua pesquisa na mesma unidade de análise deste trabalho, Oliveira (2023) levantou os principais desafios relacionados à transferência de conhecimento na Unidade de produtos e, em seu diagnóstico, propôs as seguintes práticas a serem implantadas neste trabalho: repositório de conhecimento, lições aprendidas, mapeamento de processos e espaço de trabalho colaborativo.

A eficiência das práticas de GC pode ter um impacto direto na eficiência operacional geral da cooperativa, ajudando a otimizar processos e melhorar a tomada de decisões. Melhorar a GC pode também aumentar a satisfação dos colaboradores, ao fornecer-lhes ferramentas e recursos adequados para executar suas tarefas de forma mais eficaz.

As práticas foram implementadas com o uso do aplicativo OneNote, onde foram criadas pastas compartilhadas para todo o núcleo de Meios de Pagamento com os nomes das práticas que estavam sendo implantadas.

A partir da observação participante, foi possível identificar que dentre os principais desafios encontrados na implementação, estava a imprecisão da rotina, uma vez que a alta demanda telefônica pode levar a uma prioridade excessiva em resolver questões imediatas, o que pode reduzir o tempo disponível para a documentação e compartilhamento de novos conhecimentos. Isso sugere que a gestão do tempo e a priorização das atividades são essenciais para garantir que a transferência de conhecimento não seja negligenciada. Isso indica que a implementação de práticas de GC pode ser desafiadora em ambientes altamente dinâmicos. Pode ser necessário adaptar as práticas de GC para serem mais flexíveis e integradas ao fluxo de trabalho existente.

Outro desafio encontrado foi a própria disponibilidade humana para transcrever e registrar o conhecimento a ser transferido. Implementar ferramentas de registro mais eficientes, como sistemas de gerenciamento de conhecimento que permitam a captura rápida e fácil de novos conhecimentos, pode ajudar a superar as dificuldades relacionadas à documentação durante o trabalho. Automatizar parte do processo de registro e criar assistências para facilitar a documentação dos conhecimentos adquiridos pode reduzir a carga sobre os colaboradores e melhorar a precisão e a integridade da informação registrada.

Como apontado pelo gestor do setor, *“o tempo é o principal gargalo para a transferência do conhecimento no setor. Essa escassez de tempo para transcrever e registrar*

o conhecimento pode ser um reflexo da alta carga de trabalho e da necessidade de equilibrar tarefas prioritárias e atividades de GC”. Esse desafio destaca a necessidade de alocar recursos e tempo adequados para a gestão do conhecimento.

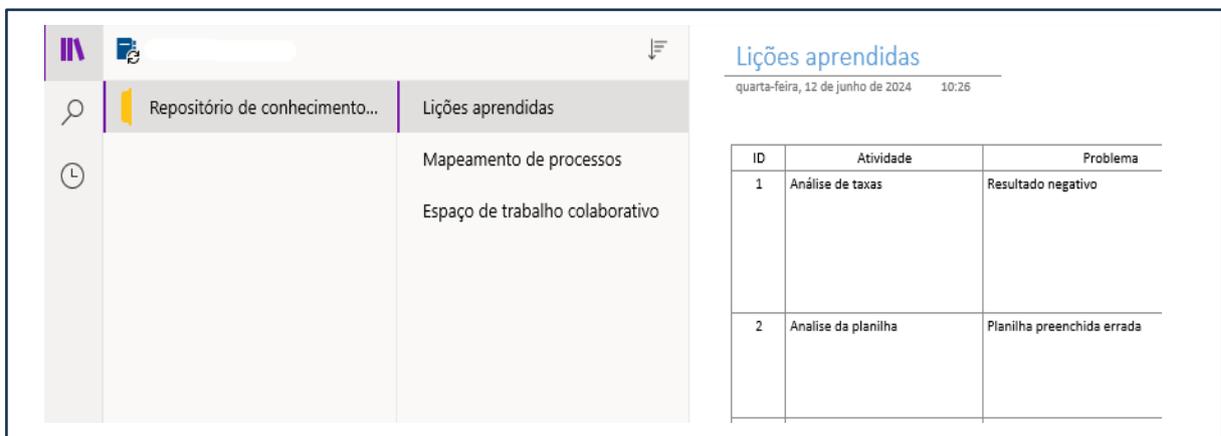
4.2.1 Repositório do Conhecimento

O Repositório do Conhecimento é um ponto focal onde dados significativos são mantidos e arranjados de maneira conveniente, contendo documentos, guias e instruções (BATISTA, 2012). Costa (2015) define que como um ambiente digital que compartilha e organiza documentos, o Repositório do Conhecimento ocupa uma posição estratégica nas organizações, abrangendo indivíduos das áreas finalísticas.

Oliveira (2023) sugeriu essa prática por possibilitar a transferência de conhecimento entre profissionais através da ferramenta online *OneNote*, de forma que cada conhecimento e, conseqüentemente, cada atividade dos processos críticos do setor serão devidamente documentados.

Na implementação deste método, como mostra a Figura 3, os colaboradores criaram uma pasta do núcleo Meios de Pagamentos, onde uma das pastas compartilhadas foi nomeada com a prática em questão e os colaboradores passaram a registrar informações importantes e o conhecimento adquirido, como forma de construir e registrar conhecimentos atualizados sobre o processo, facilitando a transferência do conhecimento dentre as pessoas que fazem parte do processo. Isso ocorreu após treinamento dos autores sobre a utilização da prática com intuito de facilitar e estimular a adesão.

Figura 3- Repositório de Conhecimento: Flexibilização de taxas - MDR



ID	Atividade	Problema
1	Análise de taxas	Resultado negativo
2	Análise da planilha	Planilha preenchida errada

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A criação de uma pasta compartilhada para o núcleo de Meios de Pagamentos possibilita a centralização de informações e conhecimentos essenciais sobre o processo, tornando-os facilmente acessíveis a todos os colaboradores envolvidos. Isso promove a troca de conhecimento e assegura que todos tenham acesso às informações mais atualizadas e relevantes.

Essa centralização reduz o risco de perda de conhecimento, especialmente em situações de rotatividade de funcionários ou mudanças na equipe. Ao manter um repositório onde o conhecimento é continuamente registrado e atualizado, contribui-se para a preservação do conhecimento organizacional.

No entanto, é crucial garantir que a pasta compartilhada seja sempre atualizada com informações precisas. A empresa estabeleceu um prazo de 6 meses para a revisão periódica e a atualização do conteúdo, assegurando que o conhecimento registrado permaneça pertinente e útil.

Adicionalmente, os autores sugeriram a implementação de um sistema de revisão e validação das informações armazenadas, com o objetivo de garantir a qualidade do conteúdo e a precisão das informações compartilhadas no repositório, além da expansão da prática para outros processos e áreas.

4.2.2 Lições Aprendidas

A documentação das lições aprendidas é uma prática crucial da gestão do conhecimento, visto que desempenha um papel fundamental na estruturação e na preservação do conhecimento. Isso porque possibilita a aprendizagem por meio da reflexão sobre experiências vivenciadas em atividades organizacionais (SILVA; REZENDE, 2021).

Para melhorar o registro das lições aprendidas, é recomendado realizar encontros breves semanais. Durante essas reuniões, é possível abordar não apenas os aprendizados e desafios enfrentados, mas também monitorar o progresso dos projetos (VICENTE; CUNHA, 2021).

Oliveira (2023) propôs essa prática como forma de valorizar a transferência do conhecimento adquirido com a experiência prática. De acordo com Veronese (2014), a prática de coletar e examinar lições aprendidas é uma estratégia eficaz e bem-sucedida para disseminar o conhecimento adquirido durante a execução de um projeto. Esse método permitirá que o setor aperfeiçoe suas operações, reduza custos e crie benefícios valiosos para o negócio.

O Quadro 5 mostra a aplicação da prática através do aplicativo *OneNote*, de forma a capturar e documentar as lições aprendidas e transformá-las em atividades.

Quadro 5- Lições aprendidas: Flexibilização de taxas – MDR

ID	ATIVIDADE	PROBLEMA	IMPACTO	RECOMENDAÇÃO
1	Análise de taxas	Resultado negativo	Custo para a cooperativa	Fazer várias análises da MCA, analisar se está dentro da alçada do atendente ou se precisa passar para alçada superior, se o domicílio bancário está na cooperativa, fazer análise da situação, se o cooperado migrar para a concorrência, se irá sair da cooperativa.
2	Análise de planilha	Planilha preenchida errada	Erro na análise	Verificar se a versão da planilha está correta, se o CNAE preenchido está correto e se as taxas.
3	Análise das informações do chamado	Chamado preenchido faltando informação, ou com informação errada	Atraso no processo de análise	Se a planilha foi anexada corretamente, se foi encaminhada evidência ou justificativa para a solicitação dessas taxas, se foi anexado o cartão CNPJ para conferência do CNAE.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2023)

Na estruturação do quadro dessa prática de GC, as informações foram organizadas por colunas, que foram denominadas por: ID, onde cada atividade foi registrada por um determinado código; ATIVIDADE, sendo essa coluna o rótulo da lição aprendida em questão; PROBLEMA ENCONTRADO, onde é discriminado de forma sucinta a questão que resultou em um novo conhecimento a ser registrado; IMPACTO, abordando e

registrando as consequências, riscos e/ou público atingido pelo problema em questão e RECOMENDAÇÃO, para que o usuário registrador da lição aprendida possa deixar uma dica de ação mediante o problema encontrado.

A prática de registrar e revisar lições aprendidas pode ajudar a identificar erros e problemas recorrentes, contribuindo para a melhoria contínua dos processos e a redução de custos. A análise das lições aprendidas pode revelar padrões e áreas para aprimoramento, além de criar benefícios valiosos para o processo ao permitir que a organização capitalize sobre o conhecimento adquirido e evite a repetição de erros. Esse processo pode também melhorar a eficiência e a eficácia das operações.

Além disso, espera-se que a prática contribua para a construção de uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem e a inovação, visto que é uma ferramenta essencial para fortalecer a cultura organizacional e promover uma mentalidade de melhoria contínua, uma vez que propicia um ciclo de aprendizado contínuo, prevenção de erros repetitivos e rápida adaptação às mudanças. Ao adotar essa prática, as organizações criam um ambiente onde a reflexão e o aprendizado com experiências passadas são valorizados, permitindo que os erros e sucessos sirvam de base para o crescimento futuro.

Dessa forma, as Lições Aprendidas serão compartilhadas entre os usuários por meio da ferramenta *OneNote* e repassadas em reuniões quinzenais do núcleo de Meios de Pagamento.

4.2.3 Mapeamento de Processos

Cunha (2012), define o mapeamento de processos como prática de planejar, implementar, registrar, supervisionar e regular aprimoramentos nos procedimentos, visando alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Normalmente, esta prática está inserida em uma disciplina de gestão que integra a perspectiva centrada nos processos com o aperfeiçoamento geral do funcionamento da instituição visando alcançar suas metas.

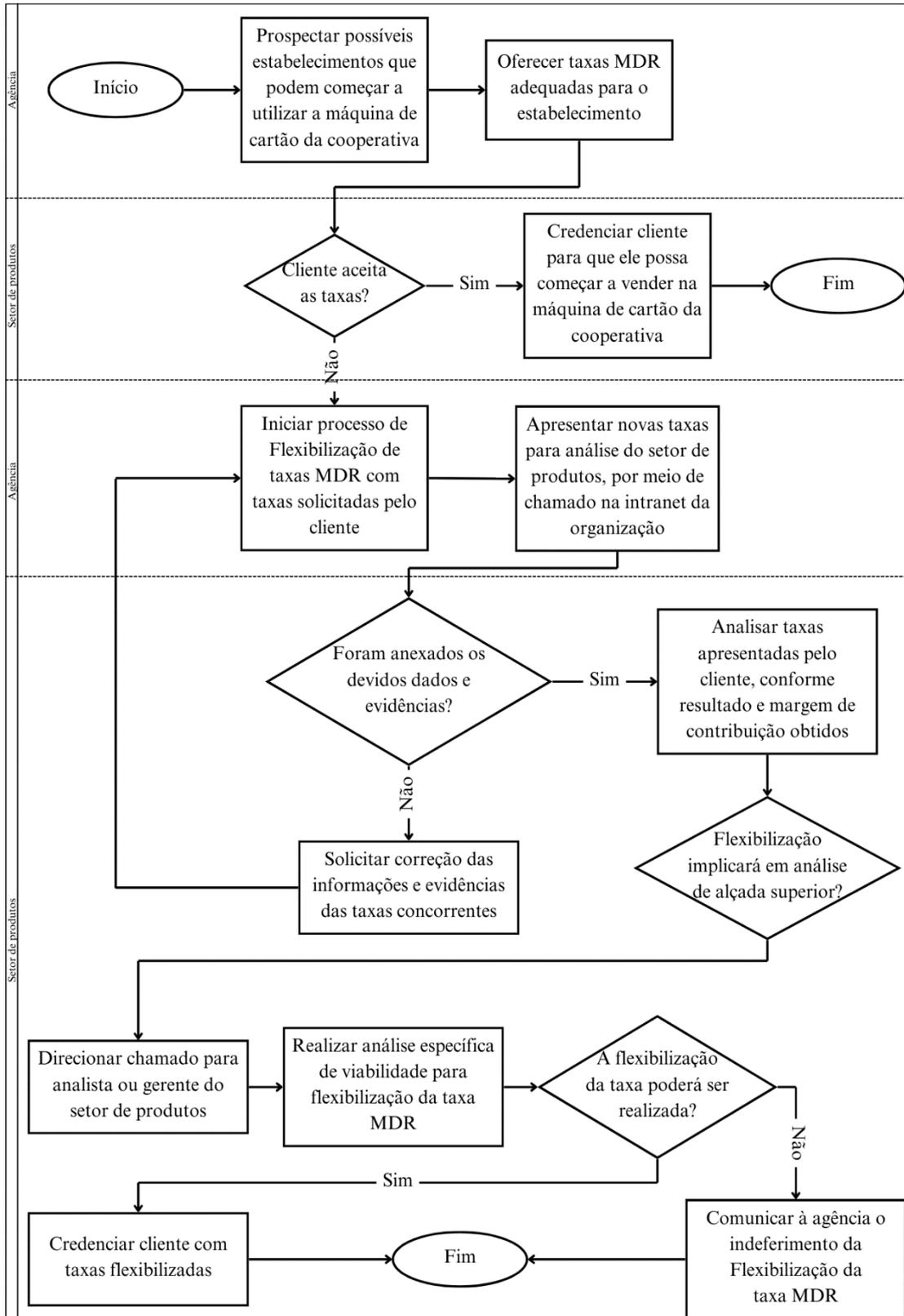
A proposta de Oliveira (2023) ao sugerir a aplicação dessa prática é esboçar de forma sequencial o conhecimento adquirido dos colaboradores que fazem parte do processo de Flexibilização de Taxas MDR e tornar visual o fluxo do processo, valorizando e registrando cada etapa. Dessa forma, o exame minucioso dos processos de maneira sistemática não só direciona a organização para a inovação e mudança, como também pode levá-la a implementar modelos de operação mais ágeis e flexíveis.

O método utilizado para aplicar o mapeamento de processos foi a representação visual por meio de um fluxograma. Esse permite a visualização gráfica de um processo já em execução ou um novo processo sugerido, destacando cada etapa da sequência de tarefas através de símbolos, linhas e texto (HARRINGTON, 1996).

Para entender o sequenciamento das atividades da Flexibilização de Taxas MDR, os autores passaram cerca de 1 hora por dia durante 1 semana com um dos colaboradores responsáveis pelo processo, que detalharam o sequenciamento da análise da Flexibilização de Taxas MDR e esclareceram dúvidas dos autores sobre eventualidades que ocorrem no processo. Através desses encontros, o fluxograma apresentado na figura 5 foi desenvolvido. Essa representação é fundamental no mapeamento de processos na GC, pois oferece uma visualização clara e simplificada do fluxo do trabalho executado. Além disso, a representação gráfica ajuda na identificação de etapas críticas e pontos de decisão ao longo do processo (FLORÊNCIO; NUNES; VIEIRA, 2023).

A Figura 4 apresenta o processo de Flexibilização de taxas MDR na visão dos principais responsáveis por sua realização, assim como as decisões envolvidas nas etapas. O mapeamento de processos é uma ferramenta valiosa para a possível introdução de melhorias e inovações na operação, pois oferece uma visão detalhada e abrangente de como as atividades são realizadas (GONÇALVES *et al.*, 2021).

Figura 4 - Mapeamento de processos - Flexibilização de taxas – MDR



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A representação gráfica é uma ferramenta essencial na análise e na comunicação de fluxos de trabalho. Ao traduzir processos em diagramas visuais, ela oferece uma visão clara e simplificada do que pode ser um conjunto de etapas intrincado e difícil de acompanhar apenas por meio de texto ou descrições verbais, proporcionando visão global e sistêmica do processo, além de facilitar a comunicação e a identificação de etapas críticas.

Com uma visão clara e detalhada do fluxo de trabalho, é mais fácil identificar gargalos, redundâncias e ineficiências. A representação gráfica facilita a análise crítica e a reengenharia de processos, permitindo que a equipe possa identificar oportunidades de melhoria e implementem mudanças de forma mais eficaz.

Os momentos de reuniões diárias durante uma semana foram fundamentais para a captação e revisão de todas as etapas do processo de Flexibilização de Taxas MDR. A comunicação contínua é fundamental na elaboração de um fluxograma de mapeamento de processos, pois garante que todas as etapas, interações e nuances do processo sejam capturadas com precisão. Sem uma comunicação eficaz entre os envolvidos, o mapeamento pode resultar em lacunas, mal-entendidos ou omissões que comprometem a utilidade e a precisão do fluxograma.

Após a elaboração do fluxograma, os autores voltaram a se reunir com os colaboradores responsáveis pelo processo para validação do resultado final. A partir dessa reunião ocorreu a aprovação pelo gestor e pelos colaboradores.

Na prática, o Mapeamento dos Processos tem auxiliado o setor na clareza da comunicação e dos processos, padronizando procedimentos, facilitando no treinamento do colaborador que passou a atender essas demandas recentemente e auxiliando na tomada de decisões. Assim, os autores recomendaram ao setor a revisão periódica do fluxograma, de forma a certificar-se de que os processos permaneçam atuais e os fluxos corretos.

4.2.4 Espaço de Trabalho Colaborativo

Essa prática contextualiza técnicas colaborativas que se integram a portais ou plataformas digitais voltadas para a coleta e compartilhamento de conhecimento e experiência. Nesse aspecto, adota-se o uso do Espaço de Trabalho Colaborativo, um ambiente online onde ocorre a integração dos sistemas empresariais, formando um repositório de conhecimento e permitindo acesso às informações e saberes essenciais. (BATISTA, 2012).

A prática abrange os conhecimentos críticos previamente documentados, porém em fase de transição dentro da GC (SAITO; FUKUNAGA, 2020).

A prática foi proposta por Oliveira (2023) com o intuito de integrar essa prática às outras três práticas propostas, Repositório do Conhecimento, Mapeamento de Processos e Lições Aprendidas, centralizando as informações em uma plataforma que possibilita o acesso e compartilhamento com todos os envolvidos nas atividades críticas.

Dessa forma, a equipe composta pelos assistentes identificou alguns questionamentos e orientações válidas para auxiliar no entendimento da tratativa em um processo de Flexibilização de taxas MDR:

- A versão da planilha está atualizada? Foi encaminhada alguma evidência? O CNAE está correto?

- Analisar se as taxas solicitadas estão condizentes com as taxas da evidência;

Em caso de resultado negativo, analisar:

- O domicílio bancário está na cooperativa? Vale a pena assumir esse resultado pelo ganho de imagem?

- Qual a representatividade do resultado negativo em relação ao faturamento? (Rentabilidade)

- Qual a MCA (margem de contribuição ajustada)? Cobre o valor do resultado negativo? Tem tendência de aumentar com a máquina de cartão da cooperativa?

- Qual a porcentagem que o resultado negativo representa do faturamento do associado? Assim temos a rentabilidade da negociação. O banco orienta que, para que a operação seja saudável, o resultado negativo deve ser menor que 0,35% do faturamento total.

A centralização das informações em uma plataforma colaborativa oferece inúmeras vantagens no contexto da análise da Flexibilização de Taxas MDR, especialmente quando se trata de GC. Esse modelo promove um acesso mais eficiente e ágil aos dados críticos, além de facilitar o compartilhamento de informações entre os colaboradores.

Ao centralizar as informações do processo de análise, todos os dados e informações relevantes ficam disponíveis em um único local, acessível a todos os colaboradores autorizados. Isso elimina a necessidade de procurar informações em múltiplas fontes, reduzindo o tempo gasto em tarefas de busca e minimizando o risco de trabalhar com dados desatualizados ou incorretos. Além disso, essa centralização permite que as atualizações de

informações sejam disseminadas rapidamente por toda a organização, garantindo que todos estejam alinhados e trabalhando com as mesmas bases de dados.

A integração de práticas como Repositório do Conhecimento, Mapeamento de Processos e Lições Aprendidas com um Espaço de Trabalho Colaborativo é essencial para maximizar a eficiência na gestão do conhecimento, não só no processo em questão, mas com potencial a ser expandido e adaptado para outros processos e áreas da Cooperativa.

A integração dessas práticas em uma plataforma colaborativa tem um impacto significativo na eficiência da GC. Primeiramente, ela promove uma cultura de compartilhamento e colaboração, onde o conhecimento é tratado como um recurso coletivo e não restrito a indivíduos ou departamentos. Em segundo lugar, a centralização e integração das informações facilitam a localização, a atualização e o uso do conhecimento, o que contribui para uma tomada de decisões mais informada, ágil e assertiva.

Além disso, o uso de um Espaço de Trabalho Colaborativo permite a rastreabilidade e o histórico de modificações, o que é crucial para garantir a conformidade e a continuidade do conhecimento, mesmo com a rotatividade de funcionários. Por fim, a sinergia entre o repositório de conhecimento, o mapeamento de processos e as lições aprendidas reforça a resiliência organizacional, tornando a empresa mais adaptável a mudanças e desafios.

Outro ponto é que o Espaço de Trabalho Colaborativo prestará suporte com relação a análise dos resultados negativos ao permitir uma avaliação mais precisa e integrada dos critérios como domicílio bancário, representatividade da flexibilização das taxas em relação ao faturamento e margem de contribuição ajustada. Além disso, a colaboração eficaz no ETC fortalece a tomada de decisões estratégicas, proporcionando uma plataforma para a discussão informada e a rápida resposta a desafios complexos, como a aceitação de resultados negativos em troca de benefícios de longo prazo, como ganho de imagem.

A prática, que engloba a incorporação das outras três ferramentas de GC, foi bem aceita pelos colaboradores, que demonstraram apoio e disposição na implementação, fazendo com que o processo de implementação não tivesse desafios com relação aos recursos humanos. Os autores também não perceberam nenhum desafio sistêmico ou de conectividade.

4.3. Resultados da Evolução do Atendimento da Equipe com o Uso de Indicadores

As práticas sugeridas por Oliveira (2023) em seu estudo foram implantadas no final do mês de maio de 2024 e a introdução das mesmas foi acompanhada durante este mesmo

mês. O intuito dos autores foi, principalmente, estruturar as práticas e acompanhar o desenvolvimento dos atendimentos referente ao processo de Flexibilização de Taxas MDR.

Percebeu-se que apenas 4 colaboradores (1 analista, 1 assistente nível 2 e 2 assistentes nível 1) têm seus atendimentos registrados por meio de chamados em um portal interno da instituição chamado #Conectados. Nesse, os 6 agentes comerciais abrem um chamado de Flexibilização de Taxas MDR para que o analista e os assistentes analisem e defiram a flexibilização.

O intuito dos autores era utilizar indicadores numéricos para analisar a efetividade da implementação das práticas de GC no setor. Diante disso, os autores verificaram, através de um sistema interno da empresa, os chamados de janeiro a junho dos colaboradores responsáveis por atender o chamado de Flexibilização de Taxas MDR, onde foi analisado a quantidade total de chamados do atendente referente a esse processo, a média de avaliação do chamado, tempo de primeira resposta do atendimento e média de tempo total do atendimento.

A seguir, o Quadro 6 mostra a comparação dos atendimentos realizados de Flexibilização de Taxas MDR no período estabelecido.

Quadro 6 - Indicadores dos Atendimentos de Flexibilização de Taxas MDR

Funcionário	Ano-mês	Média de avaliação	Média de tempo de primeira resposta (h)	Atrasos	Quantidade de chamados	Média de tempo de atendimento (h)
Assistente 2	2024-01	5,00	1,71	0	59	5,98
Assistente 2	2024-02	5,00	2,37	1	47	6,08
Assistente 2	2024-03	4,98	2,15	0	93	6,10
Assistente 2	2024-04	5,00	1,69	2	163	7,11
Assistente 2	2024-05	4,98	1,69	0	128	5,20
Assistente 2	2024-06	5,00	1,11	0	28	3,48
Assistente 1.1	2024-01	5,00	3,82	0	16	6,10
Assistente 1.1	2024-02	5,00	3,18	0	33	8,56

Funcionário	Ano-mês	Média de avaliação	Média de tempo de primeira resposta (h)	Atrasos	Quantidade de chamados	Média de tempo de atendimento (h)
Assistente 1.1	2024-03	4,56	3,57	0	10	5,74
Assistente 1.1	2024-04	4,76	2,52	0	18	8,59
Assistente 1.1	2024-05	5,00	2,09	0	27	5,30
Assistente 1.1	2024-06	4,97	2,42	0	36	5,37
Analista	2024-01	5,00	4,81	0	1	19,87
Analista	2024-02	5,00	0,44	0	3	5,14
Analista	2024-04	5,00	0,02	0	1	2,05
Analista	2024-05		1,13	1	1	47,21
Analista	2024-06	5,00	1,92	0	33	5,70
Assistente 1.2	2024-02	5,00	0,61	0	4	2,62
Assistente 1.2	2024-04	5,00	0,25	0	1	9,09
Assistente 1.2	2024-05	5,00	1,20	0	6	9,02
Assistente 1.2	2024-06	5,00	1,36	0	8	6,89

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O Quadro 6 mostra um panorama sistêmico da situação dos atendimentos relacionados à análise das taxas. O processo já tinha um atendimento considerado eficaz na Unidade. No entanto, através do Quadro 6, pode-se notar uma diminuição no tempo de primeira resposta dos chamados e também no tempo total de atendimento, diminuindo o tempo de espera do cliente com relação à análise e aumentando a eficácia do processo.

Com a adesão das práticas propostas por Oliveira (2023), o conhecimento passou a ser registrado em ferramentas online para transferência em um local digital de fácil acesso

de leitura. Isso reduziu o tempo de procura de informações em outros lugares, aumentou a eficiência do atendimento e melhorou o tempo de primeira resposta e geral do atendimento.

Ao analisar o colaborador com menos tempo na instituição, nomeado como Assistente 2 no Quadro acima, por exemplo, pode-se observar a redução do tempo de primeira resposta de 2,37 horas em fevereiro para 1,69 horas em abril e 1,36 horas em junho. Essa diminuição sugere uma resposta mais rápida aos chamados devido a centralização de informações e adesão às práticas de GC.

No entanto, mesmo os colaboradores com mais tempo de trabalho na organização apresentaram redução considerável no tempo médio de atendimento. Por exemplo, o "Analista" apresentou uma queda significativa de 19,87 horas em abril para 2,05 horas em maio e ainda mais em junho (1,01 horas). Isso sugere melhorias na eficiência do atendimento, resultando em um serviço mais ágil.

Ao se considerar o aumento do número de chamados, boas notas de avaliação e redução do tempo de primeira resposta e total do atendimento, percebeu-se que as práticas de GC implementadas podem ter gerado impacto no processo.

A prática de documentar e compartilhar lições aprendidas permite que a equipe evite cometer os mesmos erros e repita boas práticas. Isso significa que, mesmo com um aumento no número de chamados, os funcionários podem lidar com problemas de maneira mais eficiente, baseando-se nas experiências anteriores da equipe. Dessa forma, o alto volume de chamados processados, junto com as boas notas de avaliação, sugere que a equipe está aplicando efetivamente essas lições, resultando em um atendimento mais ágil e de alta qualidade.

O mapeamento de processos garante que todos os procedimentos operacionais estejam claramente definidos e mapeados. Isso facilita a uniformidade no atendimento, independentemente de quem está lidando com o chamado, e permite que os processos sejam constantemente revisados e melhorados. A redução nos tempos de primeira resposta e de atendimento total indica que os processos estão bem mapeados e otimizados. Isso permite que a equipe responda rapidamente e resolva os problemas de maneira eficiente, mesmo em situações de aumento da carga de trabalho.

Já com relação ao repositório centralizado de conhecimento, essa prática permite que a equipe acesse rapidamente as informações necessárias para resolver problemas de maneira eficaz. Isso é especialmente importante em um setor como o de uma cooperativa de crédito, onde a precisão e a velocidade no atendimento são essenciais para a satisfação do cliente, o

que também resulta na melhoria nos tempos de resposta e o aumento no número de chamados processados e sugere que o repositório do conhecimento está sendo utilizado eficazmente.

Entende-se que a equipe pode estar acessando rapidamente as soluções documentadas, o que contribui para a manutenção de altas avaliações e satisfação dos cooperados. Além disso, os resultados dos indicadores sugerem que o espaço de trabalho colaborativo, onde as outras práticas implementadas estão incorporadas, está ajudando a equipe a se adaptar rapidamente às demandas crescentes, mantendo a qualidade e eficiência.

Fazendo uma análise externa à organização, pode-se dizer que, ao reduzir o tempo de atendimento e fornecer respostas mais rápidas e assertivas, os cooperados que recebem atendimento rápido tendem a perceber um maior valor nos serviços oferecidos, o que eleva sua satisfação geral e fazendo com que esse cooperados sejam fidelizados pela cooperativa.

A redução do tempo de atendimento pode também levar a uma análise mais precisa e eficaz das taxas. Com informações prontamente disponíveis, os colaboradores podem realizar avaliações mais detalhadas e personalizadas das taxas aplicáveis, levando em consideração o perfil e as necessidades específicas de cada cooperado, uma vez que a precisão na análise das taxas pode aumentar a margem de lucro, pois permite a aplicação de condições mais adequadas e competitivas. Unido a isso, a agilidade no atendimento pode resultar em operações mais eficientes, reduzindo custos operacionais.

Dessa forma, dados os resultados positivos obtidos na fase de implementação das práticas no curto prazo e adesão dos funcionários, recomenda-se a manutenção das práticas implementadas e expansão destas para outros processos e áreas da cooperativa, como forma de melhorar resultados e otimizar a criação e transferência do conhecimento na organização.

5 CONCLUSÃO

A transferência de conhecimento é essencial para a continuidade e eficiência dos processos críticos na Cooperativa de Crédito. No entanto, esse processo é um desafio complexo e importante para o setor e para o processo de Flexibilização de Taxas MDR. Quando o conhecimento não é disseminado, a colaboração e a troca de ideias são limitadas. Isso pode restringir a inovação e a melhoria contínua, pois novas perspectivas e abordagens são menos exploradas.

O diagnóstico detalhado sobre a transferência e GC propiciou a identificação das práticas já existentes no setor estudado, assim como as lacunas e pontos fortes no processo de transferência. Observou-se que a concentração de conhecimento em poucos colaboradores representava um risco significativo para a continuidade dos processos.

Essa contextualização da situação do setor permitiu que as práticas de GC sugeridas em estudo anterior, realizado por Oliveira (2023), fossem avaliadas em relação à realidade atual da cooperativa. Essa avaliação demonstrou que as práticas propostas, sendo Repositório do Conhecimento, Lições Aprendidas, Mapeamento de Processos e o Espaço de Trabalho Colaborativo, são adequadas e eficazes para o contexto do processo de flexibilização de taxas MDR.

Testes pilotos foram desenvolvidos e implementados para ajustar as práticas de GC às necessidades atuais e específicas da cooperativa. Através desses testes, foi possível adaptar as abordagens, garantindo que as práticas fossem adequadas ao contexto organizacional.

A implementação dessas práticas facilitou a disseminação do conhecimento especializado, anteriormente concentrado em poucos colaboradores. Este fato gerava um grande risco para a empresa, visto que, a saída ou indisponibilidade dessas pessoas poderia resultar em uma perda significativa de informações valiosas, impactando nas operações e nos processos. Foi percebido o avanço significativo para a cooperativa, trazendo benefícios que se estendem por várias áreas críticas do processo de Flexibilização de Taxas MDR. Primeiramente, a maior precisão na análise de taxas permitiu uma avaliação mais detalhada e confiável dos custos e benefícios associados aos serviços oferecidos. Isso não apenas otimizou a gestão financeira da cooperativa, mas também permitiu uma adaptação mais rápida e eficaz às mudanças de mercado, garantindo que as taxas praticadas fossem justas e competitivas.

Em complemento, a intervenção no processo de transferência do conhecimento também contribuiu para o desenvolvimento de novas competências entre os colaboradores, ao incentivá-los a compartilhar e documentar conhecimento. Isso não apenas fortaleceu a equipe, mas também reduziu a dependência de indivíduos específicos, criando uma base de conhecimento mais ampla e resiliente.

A adoção das práticas promoveu uma mudança positiva na cultura organizacional da cooperativa, incentivando a colaboração e o aprendizado contínuo. Essa transformação cultural é crucial para sustentar as melhorias alcançadas e garantir que a cooperativa continue a evoluir.

Os impactos das práticas implementadas foram mensurados utilizando indicadores de conhecimento. Os resultados indicaram melhorias significativas na eficiência operacional e na satisfação dos clientes, confirmando a eficácia das práticas de GC na mitigação de riscos e na promoção da resiliência organizacional.

Um das melhorias apontadas foi a redução do tempo de atendimento, que trouxe melhorias tangíveis na eficiência operacional. Com processos mais ágeis e simplificados, os cooperados passaram a ser atendidos de forma mais rápida, o que não apenas aumentou a produtividade interna, mas também contribuiu diretamente para a satisfação dos membros da cooperativa. A diminuição das filas e do tempo de espera, aspectos frequentemente apontados como críticos na experiência do usuário, reforçou a percepção de valor e cuidado por parte da cooperativa, solidificando o relacionamento com os cooperados.

Logo, espera-se que a combinação dessas melhorias traga um impacto direto na satisfação dos cooperados, visto que, ao se sentirem atendidos de forma mais eficiente e com maior transparência, passarão a confiar ainda mais na cooperativa, percebendo um compromisso genuíno com a qualidade e a eficácia dos serviços prestados. Essa provável melhoria na satisfação poderá fortalecer o vínculo entre a cooperativa e seus membros, mas também promover uma fidelização mais robusta e essencial para o crescimento sustentável e a longevidade da cooperativa no mercado.

A experiência bem-sucedida com a implementação das práticas de GC no processo de Flexibilização de Taxas MDR sugere que essas práticas podem ser escaladas e adaptadas a outros processos dentro da cooperativa. Essa escalabilidade é importante para ampliar os benefícios obtidos e promover uma gestão mais eficiente em toda a organização, fortalecendo a resiliência e a capacidade adaptativa da cooperativa frente aos desafios do mercado.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras explorar a aplicação dessas práticas em outros contextos organizacionais ou investigar o impacto a longo prazo das mudanças

implementadas na cooperativa. Sugere-se a pesquisa do índice de satisfação dos clientes antes e depois da implementação das práticas de GC, a fim de compreender que a implementação das práticas de GC não só fortaleceu a sustentabilidade operacional da cooperativa, mas também criou um ambiente propício à inovação, além de perceber que a capacidade de se adaptar rapidamente e de inovar processos tornou-se um diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, A. B.; PEREIRA, A. D. S.; MACIEIRA, R. A.. GESTÃO DO CONHECIMENTO E A MINERAÇÃO: PROPOSTA DE FRAMEWORK COMO ESTRATÉGIA DE NIVELAMENTO DOS CONHECIMENTOS ENTRE COLABORADORES DO MESMO CARGO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**; v. 11 n. Especial (2021): TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO; 97-114, v. 24, n. 2, p. 114-97. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57314>.
- BARBOSA, J. G. P.; MONTEIRO, L. S.; FREITAS, J. A.. Compartilhamento de Conhecimento: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 1, p. 137-154, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/12296/7474>.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. Disponível em: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>.
- BATISTA, F. F.. **O governo que aprende: Gestão de Conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>. Acesso em 04 ago. 2024.
- BATISTA, F. F.. **Modelo de Gestão de Conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a Gestão de Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 05 ago. 2024.
- BC - Banco Central do Brasil. **O que é Cooperativa de Crédito?** 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em 02/12/2023.
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A.. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. **WW Norton & Company**, 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf.
- CARDOSO, A.; SOUZA, J.. CREATING A DIGITAL COMMUNITY OF PRACTICE. **ESELx - Artigos**. 2022. p. 7976-7984. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.21/14895>.
- CARDOSO, U. C. Cooperativa. **SÉRIE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS**. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_cooperativa-serie-empreendimentos-coletivos.pdf.
- COSTA, V. da S.. Repositórios institucionais e repositórios do conhecimento. **Ferramentas para GC**. IPEA. 2015. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/observatorio/produtos-servicosoculto-blog/49-ferramentas-para-gc/81-repositorios-institucionais-e-repositorios-doconhecimento>. Acesso em 12 ago. 2023.
- CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. Designing and Conducting Mixed Methods Research. 2nd Edition, **Sage Publications**, Los Angeles, 2011. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/Index>.

CROSS, R.; PARKER, A.. **Charged up: Creating energy in organizations.** *Journal of Organizational Excellence*, v. 23, n. 4, p. 3-14, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/npr.20021>.

CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de Processos Organizacionais da Unb: caso Centro de Documentação da Unb – CEDOC.** Brasília: UNB, 2012. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/4191>.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CRUZ, D. G. da; MOLINA, L. G. Concepções e práticas de gestão do conhecimento aplicadas a educação a distância. *Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação*, São Paulo, v. 6, p. 3–16, 2019. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/137>.

FREITAS, A. F.; AMODEO, N. B. P.; FREITAS, A. F. Mecanismos Sociais na Regulação de Operações Financeiras em Cooperativas de Crédito. *Desenvolvimento em Questão*, v. 14, n. 33, p. 267-300, 2016. ISSN: 1678-4855. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75243198010>.

LEMONS, A. F.; SARAIVA, M. M.; SOUSA, T. D.; ROCHA, R. Práticas de gestão do conhecimento atreladas à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. *Revista Gestão em Foco*, Edição nº 10, 2018. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/018_PR%C3%81TICAS_DE_GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO.pdf.

LUNETTA, A.; GUERRA, R. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. *Revista OWL (OWL Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, v. 1, n. 2, p. 149- 159, 2023.

DIAS, A. R. S.; GASSEN, T. B.; MEDEIROS, F. S. B.. KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE CASE OF A COOPERATIVE CREDIT. *Revista Gestão e Conhecimento* v. 7, n. 2, p. 9–27, 2013. Disponível em: <https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/53>. Acesso em: 3 dec. 2023.

FILIPPO, D.; ROQUE, G.; PEDROSA, S. Pesquisa-ação: possibilidades para a Informática Educativa. *Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Abordagem qualitativa de Pesquisa*, v. 3, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8240361>.

FLORÊNCIO, L. C. M.; NUNES, M. A. C.; VIEIRA, R. S.. MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE LATAS DE ALUMÍNIO NO ESTADO DO CEARÁ. *Centro Universitário Unifametro*. Maracanaú, 19f, 2023. Disponível em: <http://repositorio.fametro.com.br/jspui/handle/123456789/1647>

FUKUNAGA, F. Práticas de GC: Mapeamento de Conhecimento Crítico. *SBGC*, 2019. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/pratica-de-gc-mapeamentode-conhecimentocritico>. Acesso em 28 jan. 2023.

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. INDICADORES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA VISÃO DE ESPECIALISTAS. *Revista Eletrônica de*

Administração, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 478–501, 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39958>.

GONÇALO, C. R.; JUNGES, F. M.; BORGES, M. de L.. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 30, 2010, São Carlos. Anais... São Carlos: ABEPRO, 2010. p.15. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_784_17312.pdf.

GONÇALVES, A. C.; DE CASTRO, P. R.; CRUVINEL, I. B.; DE JESUS, R. S.; DE SIQUEIRA, D. C. B.; DE SOUSA, G. F. P.; DE MOURA, N. F.; RESENDE, C. A. O Papel do Mapeamento de Processos - um estudo sobre a realização de exames periódicos da saúde em um órgão público. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 21272–21296, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n3-033. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/25564>. Acesso em: 14 aug. 2024.

GONZALEZ; R. V. D; MARTINS, M. F.. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**. 24 (2). Apr-Jun 2017 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>.

KANAN, L. A.; ARRUDA, M. P de. A organização do trabalho na era digital. **Psicologia Social. Estud. psicol.** Campinas, 30 (4). Dez 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2013000400011>.

HILLESHEIM, Sérgio W. Coaching e Mentoring: Igualando as diferenças. **Instituto MVC Coaching**, 2003.

HONG, D.; SUH, E.; KOO, C. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. **Expert systems with Applications**, v. 38, n. 12, p. 14417-14427, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.072>.

JANSEN, A. C.; MAEHLER, A. E.; WEGNER, D. Governança cooperativa e o dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 3, p. 61-80, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v17i3.2602>.

JUMO, I. Knowledge Management Maturity Assessment in the Roads Engineering Environment. **Conference on Asphalt Pavements for Southern Africa [CAPSA11]**, 10th, 2011, KwaZulu-Natal, South Africa. Disponível em: <https://trid.trb.org/view/1149254>.

KAPP, S. **Entrevistas na pesquisa sócio-espacial**. **Revista brasileira de estudos urbanos e regionais**, v. 22, p. e202006, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22296/2317-1529.rbeur.202006>.

KING, A. W.; ZEITHALM, C. P. Measuring organizational knowledge: A conceptual and methodological framework. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 8, p. 763-772, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.333>.

LAGARES, P. C. F. **Gestão do conhecimento, capacidades dinâmicas e o consumidor: um estudo realizado em uma cooperativa de crédito**. 2023. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/5633>.

MALINSKI, Richard M. **Job rotation in an academic library: Damned if you do and damned if you don't!**. 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, A. R. C. Os determinantes para a fidelização de clientes nas empresas. **Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra**. Coimbra, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/41620>. Acesso em: 21 de jan. de 2024.

MARTINS, M. O cooperativismo de crédito solidário e as representações sociais da cooperação nos municípios de Araponga e Tombos/MG. 121 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). **Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/36390>

MARUMO, L. O que é taxa MDR, como ela impacta seu negócio e como se livrar dela? **Capital à vista**. 2022. Disponível em: <https://capitalavista.cappta.com.br/o-que-e-taxa-mdr/>.

MATTERA, Tayane Cristina. **Gestão do Conhecimento na prática**. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões*. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.p.199-220.

MEINEN, E; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**. Editora Confabras. Brasília, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Cooperativismo_financeiro_percurso_hist.html?id=3L9CDQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 04 ago. 2024.

MICROSOFT. POWER BI - Visualização de dados | **Microsoft Power Platform**. 2024. Disponível em: <https://d34z.short.gy/microsoft.com/pt-br/power-platform>. Acesso em: 20 de jan. de 2024.

MICROSOFT. Apresentando o OneNote - **Suporte da Microsoft**. 2024. Disponível em: <https://support.microsoft.com/pt-br/office/apresentando-o-onenote-38be036d-5b5a-49ad-83be-292fe53ad7b3>. Acesso em: 20 de jan. de 2024.

MINOR, Marianne. **Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MONKEY. Taxa MDR e a Taxa de Antecipação: Saiba qual a diferença entre as taxas da sua maquininha. **LinkedIn**. 2023. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/taxa-mdr-e-de-antecipa%C3%A7%C3%A3o-saiba-qual-diferen%C3%A7a-entre-taxas>. Acesso em: 20 de jan. de 2024.

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018. Disponível em: <http://orcid.org/0000-0001-7952-0161>.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, E. T. Transferência de conhecimentos críticos: um estudo de caso em um setor de uma Cooperativa de Crédito. 2023. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/6054>.

PCF – Portal do Cooperativismo Financeiro (2023). História do Cooperativismo. **Portal do Cooperativismo Financeiro**. 2 de abril de 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/>. Acesso em 3 de dez. de 2023.

PONTES FILHO, J. F. Gestão da Informação e do Conhecimento sob a perspectiva da cultura organizacional e da inovação no planejamento estratégico da Polícia Federal. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, **Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/254007>

PRAÇA, F. S. G. Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos**, v. 8, n. 1, 2015. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf

ROCHA, V. M.; PONCHIO, M. C.; FRANCISCO, E. R. Lealdade do Consumidor e Programas de Fidelidade: uma análise topográfica do campo de conhecimento à luz da bibliometria, estatística espacial e redes sociais. **Revista de Ciências da Administração**. ISSN-e 2175-8077, Vol. 17, Nº. 41, 2015, páginas 9-20. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5164310>.

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

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P B. Metodologia de pesquisa. **Grupo A**, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

SANTOS, V. C. B. dos; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, [S. l.], v. 29, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>.

SCATOLIN, H. G. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: O LEGADO DE NONAKA E TAKEUCHI. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 4-13, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5298305>.

SCHIMMELFENIG, C. Cooperativismo de crédito: uma tendência. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau**, Vol.5 - n.10 - Janeiro - Junho 2010. Disponível: https://www.getulio.ideau.com.br/wp-content/files_mf/ab03a29089b69f1df7fbef5350cab84084_1.pdf

SCHUELTER, G.; COELHO, C. C. S. R. Gestão do conhecimento nos sistemas de educação a distância: técnicas e ferramentas para melhorar o processo de produção. **Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC**. Florianópolis–SC, 2010. Disponível em: <https://www.abed.org.br/congresso2010/cd/152010184116.pdf>

SILVA, Chaelmica; RESENDE, Maria Dalva. Gestão Do Conhecimento E Aprendizagem Na Gestão De Projetos Gestão do Conhecimento e Aprendizagem. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 25816-25834, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-336>.

SINHA, R. R. A Comparative Analysis of Knowledge Management Process Maturity Models. **International Journal of Innovative Research and Studies**, USA, v. 2, n. 5, p. 221-234, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/285222518_A_comparative_analysis_of_knowledge_management_process_maturity_models.

SOARES, A. M. A. **Gestão do conhecimento como estratégia para a sustentabilidade de uma incubadora tecnológica de cooperativas populares**. Dissertação (mestrado em engenharia de produção). Universidade Federal de Ouro Preto, 2023.

SOUZA, G. H. D.; BRESSAN, V. G. F.; CARRIERI, A. P. Cooperativas de crédito como negócios de impacto o caso da Sicoob Credichapada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ISSN-e 1807-1821, Vol. 19, N°. 50, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8255985>.

SOUZA, J. B. L. de; MEINEN, E.. **Cooperativas de Crédito: gestão eficaz, conceitos e práticas para uma administração de sucesso**. Brasília: Editora Confabras, 2010.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial, **Biblioteca Terra Fórum** 2005. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf. Acesso em 01 dez. 2023.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção. **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá**. Itajubá: UNIFEI, 2012.

UNES, B. V. J.; CAMIOTO, F. C.; GUERREIRO, E. D. R. (2019). Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. **Gestão & Produção**, 26(2), e2828. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2828-19>.

VENKATESH, Viswanath; MORRIS, Michael G. **Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior**. **MIS quarterly**, p. 115-139, 2000. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/ssm-3681106.pdf>.

VENTURI, D. .; KONELL, A. E. .; GIOVANELA, A. . Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações. **REVISTA CIENTÍFICA FAMAP**, [S. l.], v. 1, n. 01, 2021. Disponível em: <https://famap.emnuvens.com.br/revista/article/view/5>. Acesso em: 8 ago. 2024.

VERONESE, Giuliana Santos. **Métodos para captura de lições aprendidas: em direção a melhoria contínua na gestão de projetos.** Revista de Gestão e Projetos, v. 5, n. 1, p. 71- 83, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v5i1.250>.

VICENTE, A. C. G.; DA CUNHA, P. H. B.. Gestão do Conhecimento: Como Facilitar o Compartilhamento de Conhecimento em Equipes Remotas. **Boletim do Gerenciamento**, v. 24, n. 24, p. 50-60, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/560>.

ZANUZZI, C. M. S. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento das unidades produtoras integradas da agroindústria avícola. **Repositório Institucional da UFSC**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214822>.

ZIVIANI, F.; AMARANTE, E. P.; FRANÇA, R. D. S.; ISNARD, P.; FERREIRA, E. D. P. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, p. 61-83, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468>.