



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



Ester Teixeira Oliveira

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS: UM ESTUDO DE CASO**  
**EM UM SETOR DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

João Monlevade

2023

Ester Teixeira Oliveira

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS: UM ESTUDO DE CASO  
EM UM SETOR 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: Prof<sup>a</sup>. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira

Coorientador: Tansley Marinho Brasileiro

João Monlevade

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

O482t Oliveira, Ester Teixeira.

Transferência de conhecimentos críticos [manuscrito]: um estudo de caso em um setor de uma Cooperativa de Crédito. / Ester Teixeira Oliveira. - 2023.

60 f.: il.: color.. + Quadro.

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.

Coorientador: Tansley Marinho Brasileiro.

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. Gestão do conhecimento. 5. Transferência de aprendizagem. I. Pereira, Alana Deusilan Sester. II. Brasileiro, Tansley Marinho. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 005.94

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



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
ESCOLA DE MINAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,  
ADMINISTRAÇÃO E ECON



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Ester Teixeira Oliveira**

### **Transferência de conhecimentos críticos: um estudo de caso em um setor 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 01 de setembro de 2023

#### Membros da banca

Prof. Tansley Marinho Brasileiro - coordenador (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Prof. Dra. Isabela Carvalho de Morais (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Prof. Ma. Aline Mara Soares Alves (Universidade Federal de Ouro Preto)

Prof. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 19/09/2023. Eu, Isabela Carvalho de Morais, como membro mais antigo da banca, assino esta folha de aprovação devido ao afastamento da prof. orientadora.



Documento assinado eletronicamente por **Isabela Carvalho de Morais, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 19/09/2023, às 14:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0591790** e o código CRC **68E9ABB2**.

## RESUMO

O conhecimento em uma organização é um recurso precioso e, referindo-se ao conhecimento crítico, torna-se ainda mais imprescindível o gerenciamento. Contudo, a transferência desse conhecimento, por sua vez, é essencial e considerado um desafio nas organizações. Por isso, este estudo tem como objetivo propor práticas de Gestão do Conhecimento para aprimorar a transferência de conhecimentos críticos em um contexto específico: o setor de Produtos de uma Cooperativa de Crédito situada em Minas Gerais. Para tanto, esta pesquisa é aplicada e exploratória, e utilizou a abordagem qualitativa. Foi, portanto, realizado um estudo de caso único e as técnicas de coleta de dados foram a aplicação de entrevista semiestruturada, além da observação participante. Essas entrevistas envolveram sete funcionários selecionados do setor em estudo. Como resultado, foi possível identificar os desafios enfrentados pelo setor, no que diz respeito à transferência de conhecimentos críticos, bem como o mapeamento dos 19 conhecimentos críticos presentes no setor. Em seguida, foram propostas quatro práticas de Gestão do Conhecimento, não apenas para aprimorar o processo de transferência, mas também para auxiliar na retenção desses conhecimentos, a saber: Repositório de Conhecimento, Lições Aprendidas, Mapeamento de Processos e Espaço Colaborativo.

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

## **ABSTRACT**

Knowledge in an organization is a precious resource and, referring to critical knowledge, management becomes even more essential. However, the transfer of this knowledge, in turn, is essential and considered a challenge in organizations. Therefore, this study aims to propose knowledge management practices to improve the transfer of critical knowledge in a specific context: the Products sector of a Credit Cooperative located in Minas Gerais. Therefore, this research is applied and exploratory, and used the qualitative approach. Therefore, a single case study was carried out and the data collection techniques were the application of semi-structured interviews, in addition to participant observation. These interviews involved seven selected employees from the sector under study. As a result, it was possible to identify the challenges faced by the sector, with regard to the transfer of critical knowledge, as well as the mapping of the 19 critical knowledge present in the sector. Then, four Knowledge Management practices were proposed, not only to improve the transfer process, but also to assist in the retention of this knowledge, namely Lessons Learned, Process Mapping and Collaborative Space.

**Keywords:** Knowledge Management; Critical Knowledge; Knowledge Transfer; Credit Cooperative.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conhecimento Crítico.....	14
Figura 2 - Processos de Gestão do Conhecimento .....	15
Figura 3 - Repositório de Conhecimento: Flexibilização de taxas - MDR .....	42
Figura 4 -Lições aprendidas: Flexibilização de taxas - MDR .....	43
Figura 5 - Mapeamento de processos - Flexibilização de taxas - MDR.....	44
Figura 6 - Mapeamento de processos categorias - Flexibilização de taxas - MDR.....	45
Figura 7 - Mapeamento de processos - Análise de dados .....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Práticas de Gestão do Conhecimento.....	16
Quadro 2 - Relação da entrevista 1 .....	20
Quadro 3 - Relação da entrevista 2 .....	21
Quadro 4 - Percepção dos processos críticos no setor.....	28
Quadro 5 - Mapeamento de Conhecimento Crítico.....	31
Quadro 6 - Mapeamento de Conhecimento Crítico com grau 1.....	34
Quadro 7 - Práticas de Gestão do Conhecimento existentes no setor .....	36
Quadro 8 - Propostas de práticas de Gestão do Conhecimento.....	39

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	11
2.1. COOPERATIVISMO.....	11
<b>2.1.1. Cooperativa de crédito</b> .....	12
2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	13
<b>2.2.1. Conhecimento crítico</b> .....	14
<b>2.2.2. Definições e processos da Gestão do Conhecimento</b> .....	15
<b>2.2.3. Práticas de Gestão do Conhecimento</b> .....	16
<b>2.2.4. Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento</b> .....	17
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	19
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	19
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE .....	19
3.3. COLETA DE DADOS .....	20
3.4. ANÁLISE DE DADOS.....	22
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	23
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE E DOS SUJEITOS DE PESQUISA .....	23
4.2. DESAFIOS E PROBLEMAS RELACIONADOS À TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO SETOR .....	24
4.3. PRINCIPAIS PROCESSOS CRÍTICOS E CONHECIMENTOS ASSOCIADOS .....	28
4.4. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EXISTENTES NO SETOR.....	35
4.5. PROPOSTAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS.....	37
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50
<b>APÊNDICES</b> .....	54

## 1. INTRODUÇÃO

O conhecimento é considerado o maior ativo em uma organização. Sendo assim, sua existência é essencial, bem como a criação e o entendimento dos processos de transferência de conhecimento (DIAS *et al.*, 2013). E, ao aprimorar e evoluir estes processos de propagação de conhecimento aos colaboradores, a organização pode obter maior eficiência nos seus processos (DIAS *et al.*, 2013). Além disso, está presente também no processo de transferência de conhecimento, o conhecimento crítico, sendo este considerado como todo aquele conhecimento relevante para realização de processos da organização, conhecimento que carrega vantagens competitivas e, caso seja perdido, a sua recuperação é um processo complexo (FUKUNAGA, 2019).

De acordo com Saito e Fukunaga (2020), a transferência de conhecimento na Gestão do Conhecimento é definida como subprocesso de disseminação e compartilhamento, e pode ser entendida como ferramenta para disseminar boas práticas, desenvolver o aprendizado de novos integrantes e melhorar os processos inter-relacionais. Além disso, os mesmos autores definem que a transferência de conhecimento é considerada como um dos principais desafios para a organização. Entretanto, de suma importância e destaca-se que, uma vez que os processos são diversificados em uma organização, é necessário um estudo para a aplicação das práticas de Gestão de Conhecimento nesses processos com a finalidade de planejar uma execução eficaz (SAITO; FUKUNAGA, 2020).

A importância do recurso "conhecimento" no ambiente organizacional está, cada vez mais, evidente e com isso, a Gestão do Conhecimento torna-se necessária para compreender as características e entendimentos dos cenários competitivos, além das demandas individuais e coletivas, uma vez que a Gestão do Conhecimento possui um caráter universal e é imprescindível em qualquer ramo de atividade ou porte empresarial (TERRA, 2005).

Assim, no setor de cooperativismo não é diferente. O cooperativismo é fundamental para a sociedade, uma vez que possui sete princípios que são essenciais: (i) adesão livre e voluntária; (ii) gestão democrática pelos associados; (iii) participação econômica dos associados; (iv) autonomia e independência; (v) educação, formação e informação, (vi) intercooperação e (vii) responsabilidade com a comunidade (SESCOOPRS, 2023). Dessa forma, a cooperativa cumpre os seus princípios promovendo a aplicação dos recursos na comunidade onde atua, oferecendo todos os serviços financeiros como qualquer outra instituição financeira, porém com as vantagens de uma cooperativa, além de representar os cidadãos e impulsionar a educação financeira local, bem como, a geração de renda e emprego

em pequenas comunidades, oferecendo serviços mais adequados e apropriados às demandas locais (SOARES; SOBRINHO, 2008).

A Cooperativa de Crédito em estudo possui a sua Unidade Administrativa localizada no interior de Minas Gerais, onde possui setores que são responsáveis pelos processos internos da cooperativa, entre os setores, o estudo deste trabalho será no Setor de Produtos, sendo responsável por gerir e realizar suporte sobre os produtos financeiros oferecidos pela cooperativa.

Diante do exposto, Brito *et al.* (2016) acrescentam que o cenário de mudanças também é aplicado para as cooperativas de crédito e elas têm procurado se adaptar na forma como é feito o processo de gestão. Com isso, os mesmos autores complementam que, ações como indicar como a Gestão do Conhecimento está ocorrendo e como é essencial que as práticas sejam aplicadas aos processos para que não ocorram perda de conhecimento e prejuízos, torna-se relevante.

Na literatura, é possível encontrar trabalhos que abordam a Gestão do Conhecimento no contexto das Cooperativas de Crédito. De acordo com os resultados apresentados no estudo realizado por Dias *et al.* (2013), a Gestão do Conhecimento é aplicada pelos colaboradores em suas rotinas em uma agência de atendimento em uma Cooperativa de Crédito. Os autores destacam como o processo da gestão de conhecimento é favorável para a organização, tornando-a mais competitiva diante de seus concorrentes e ressaltando que, os colaboradores têm interesse em buscar conhecimentos e que essa atitude é essencial para o desenvolvimento da cooperativa em seu ramo de atuação, resultando em uma empresa mais eficiente e competitiva diante de seus concorrentes.

Em outro estudo realizado por Schneider *et al.* (2018), em uma agência de atendimento de uma Cooperativa de Crédito, foi identificado que a Gestão do Conhecimento pode ser uma oportunidade para eliminar os obstáculos de comunicação presentes nas atividades críticas do ambiente. Além disso, o estudo apresentou as ferramentas da Gestão do Conhecimento que foram utilizadas para o aprimoramento dos processos, padronização do cotidiano e geração de cultura organizacional e compartilhamento (SCHNEIDER *et al.*, 2018).

No entanto, na busca realizada na literatura, não foram encontrados estudos referentes à Gestão de Conhecimento em setores das unidades administrativas das cooperativas, somente em agências de atendimento. Portanto, percebe-se a necessidade de realizar uma análise desse cenário. Com isso, este trabalho pretende contribuir com a literatura de forma a reduzir essa lacuna, compartilhando as informações e análises realizadas e, com isso, disseminando o conhecimento obtido.

Quanto às contribuições empíricas, este trabalho busca auxiliar organizações deste setor e, especificamente, o setor de Produtos em estudo e outras unidades, suscitando reflexões sobre a seleção e aplicação de práticas da Gestão do Conhecimento que possibilite à organização obter um processo de transferência de conhecimentos organizado, reduzindo, assim, seus desafios ligados ao conhecimento.

Como objetivo geral do trabalho, pretende-se propor práticas da Gestão do Conhecimento para aprimorar a transferência de conhecimentos críticos no setor de Produtos em uma Cooperativa de Crédito. Assim, definiram objetivos específicos:

- I)** Caracterizar os desafios e problemas relacionados à transferência de conhecimentos do setor;
- II)** Mapear os principais processos críticos e os conhecimentos associados;
- III)** Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento existentes no setor;
- IV)** Sugerir práticas de Gestão do Conhecimento que auxiliem no processo de transferência dos conhecimentos críticos mapeados.

O referido trabalho é subdividido em quatro distintas partes. Além desta introdução, são elas: revisão de literatura com a fundamentação teórica, em adiante a metodologia que refere ao meio utilizado para a pesquisa, logo após a análise de dados obtidos no estudo, apresentando os resultados e sugestões propostas. E, por fim, as conclusões e sugestões de trabalhos futuros.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A presente seção aborda temas que foram utilizados para o desenvolvimento deste trabalho. A seção está fragmentada em dois tópicos e cinco subtópicos, que dão embasamento para a construção do estudo, sendo: o primeiro, abrange uma visão geral do Cooperativismo; enquanto o segundo, aborda o Cooperativismo de Crédito; o terceiro, é voltado para a Gestão do Conhecimento; o quarto, refere-se ao Conhecimento crítico; o quinto tópico, trata sobre Definições e processos da Gestão do Conhecimento; já o sexto, aborda Práticas de Gestão do Conhecimento e, por fim, o sétimo e último tópico, fala sobre o Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

### 2.1. COOPERATIVISMO

Rios (2017) define o cooperativismo como um modelo de associação originado do movimento operário e é composto por três características, sendo elas: (i) propriedade cooperativa, ou seja, uma associação de pessoal e não de capital na qual a propriedade é atribuída aos associados, independentemente, da integralização; (ii) a segunda característica é a gestão cooperativa, que significa que as decisões e poderes são de responsabilidade da assembleia dos associados; e (iii) a terceira característica se refere à repartição cooperativa, na qual há a divisão das sobras aos associados ao final do ano. Dessa forma, O Órgão de Registro, Cadastro e Certificação das Cooperativas Gaúchas (OCERGS), conceitua uma cooperativa como (SESCOOPRS, 2023):

O cooperativismo é um modelo econômico-social que gera e distribui riqueza de forma proporcional ao trabalho de cada associado. Considerado pela ONU “um modelo de negócios que constrói um mundo melhor”, é uma opção de crescimento econômico que caminha junto com o desenvolvimento social, pautada por valores humanos como solidariedade, responsabilidade, democracia e igualdade (SESCOOPRS, 2023).

Além disso, “as cooperativas são divididas em sete ramos: Agropecuário; Consumo; Crédito; Infraestrutura; Trabalho, Produção de Bens e Serviço; Saúde; e Transporte.” (SESCOOPRS, 2023). Neste trabalho, será abordado o ramo da Cooperativa de Crédito.

### 2.1.1. Cooperativa de crédito

A primeira cooperativa de economia e crédito mútuo, estabelecida em 1900 por Alphonse Desjardins, em Lévis (Québec). É o resultado de sua profunda reflexão sobre diferentes formas de auxílio econômico em várias nações, considerado um visionário, sentia-se angustiado pelas altas taxas de juros praticadas pelos bancos e agiotas. Com isso, decidiu agir e fundou cooperativas de crédito ou caixas de crédito popular em pequenas comunidades carentes, com o objetivo de atender às necessidades urgentes da população (SILVA *et al.*, 2005).

Em 28 de dezembro de 1902, teve início o movimento do cooperativismo de crédito, apresentando um marco significativo na história financeira do Brasil. o protagonista dessa trajetória foi o Padre Theodor Amstad, que, além de suas atividades sociais e missionárias, desempenhou um papel fundamental na disseminação dos princípios cooperativos (SCHIMMELFENIG, 2010). Foi na cidade de Nova Petrópolis, localizada no estado do Rio Grande do Sul, que as sementes desse conceito inovador foram plantadas, gerando um impacto duradouro na sociedade (SCHIMMELFENIG, 2010; OCB, 2016).

A Cooperativa de Crédito é definida como uma instituição financeira que tem como objetivo oferecer serviços financeiros aos seus associados, tais como: concessão de crédito, captação de depósito à vista e a prazo, cheques, prestação de serviço de cobrança, de custódia, de recebimento e pagamentos de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no país, além de outros serviços previstos na legislação em vigor (PINHEIRO, 2005).

Além disso, Silva *et al.* (2005) defendem que o intuito de uma Cooperativa de Crédito é desenvolver estruturas de assistência financeira e de prestação de serviços aos associados, a fim de prestar atendimento às suas demandas. Como também, uma sociedade cooperativa não tem como se confundir com outras sociedades comerciais, uma vez que essas visam o lucro, ao contrário de uma cooperativa que tem o propósito de prestar serviços de qualidade e justos aos seus cooperados.

Os mesmos autores relatam que “a Cooperativa de Crédito tem enormes diferenças se comparada a um banco, o associado pode perceber isso quando se associa ou realiza alguma operação” (SILVA *et al.*, 2005, p.19;). Schimmelfenig (2010) complementa que, ao contrário de um banco público ou privado, as cooperativas de crédito são controladas pelos seus próprios membros. Esses membros não apenas podem participar do conselho ou diretoria da cooperativa, mas também têm a oportunidade de contribuir no planejamento da mesma. Cada membro,

independentemente do montante de capital que possua na cooperativa, tem o direito a um voto (SCHIMMELFENIG, 2010).

## 2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é definido por Davenport (1998) como uma mistura fluida de experiência condensada, valores e informações, que compõem uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências, tendo origem e sendo aplicado na mente dos conhecedores. O conhecimento é derivado da informação, que por sua vez, é derivada dos dados, assim, o que o torna tão essencial é o fato que o conhecimento estar mais próximo da ação dos indivíduos do que os dados e as informações (DAVENPORT, 1998).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é concebido por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, que são os conhecimentos explícito e tácito. O conhecimento explícito, por sua vez, pode ser demonstrado por meio de palavras, números ou sons e pode ser disseminado como dados, fórmulas científicas, recursos visuais, áudio e manuais, ou seja, o conhecimento explícito é possível ser transmitido de uma forma rápida, formal e metodicamente. Entretanto, pode-se entender que o conhecimento tácito está relacionado com a experiência, ideias, valores e emoções nas quais o indivíduo pertence, os palpites e intuições são presentes profundamente. Com isso, o conhecimento tácito não é de fácil visualização e explicação, é considerado pessoal, e sua formalização é complexa, o que dificulta a comunicação e o compartilhamento (NONAKA, TAKEUCHI, 2008).

Nas organizações, segundo Jannuzzi *et al.* (2016), o conhecimento é um recurso fundamental em qualquer categoria do processo, uma vez que auxilia as organizações a se tornarem competitivas no mercado e em busca de progressão. Entretanto, os mesmos autores afirmam que, para as organizações sem fins lucrativos, o intuito de exercer a Gestão do Conhecimento, é alcançar a excelência no serviço ofertado. Contudo, conforme os estudos publicados na literatura, o tema tem um grande potencial e, com isso, deve ser reconhecido com maior amplitude e dimensão (JANNUZZI *et al.*, 2016; BARBOSA, 2020).

Desse modo, segundo Terra (2005) a Gestão do Conhecimento tem impacto, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais e por isso, é indispensável a sua existência nas organizações.

### 2.2.1. Conhecimento crítico

Segundo Aldanondo (2021), o conhecimento que mais tem influência e impacto nos resultados da organização é o conhecimento crítico. Este tipo de conhecimento é considerado como a sustentação da vantagem competitiva de uma organização, área ou processo. A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) classifica que conhecimento crítico se refere a todo conhecimento que é essencial para a implementação da estratégia de uma empresa, proporcionando uma vantagem competitiva, sendo de difícil recuperação e reduzindo riscos significativos para o negócio, como é ilustrado na Figura 1.

**Figura 1** - Conhecimento Crítico



**Fonte** - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

Fukunaga (2019) define o Mapeamento de conhecimentos críticos como um método de priorizar quais conhecimentos devem ser cuidadosamente geridos para garantir a operação e a continuidade da organização, sendo um processo de identificação, priorização e compreensão de conhecimentos críticos para o negócio. A metodologia para mapear conhecimentos críticos se dá por quatro fases: Identificação dos conhecimentos críticos; priorização; caracterização; e construção de plano de ação.

Em complemento, o Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA, 2013) define o conhecimento crítico como o conhecimento que garante a perpetuidade e relevância da organização. Além disso, a metodologia de mapeamento de conhecimentos críticos, definida pelo IPEA (2023), é retratada em duas etapas: a primeira de identificação dos processos estratégicos da organização; já a segunda etapa, se refere à definição dos conhecimentos críticos vinculados aos processos estratégicos. Dessa forma, para cada processo estratégico escolhido, é necessário identificar os conhecimentos críticos relacionados, agrupando-os conforme uma

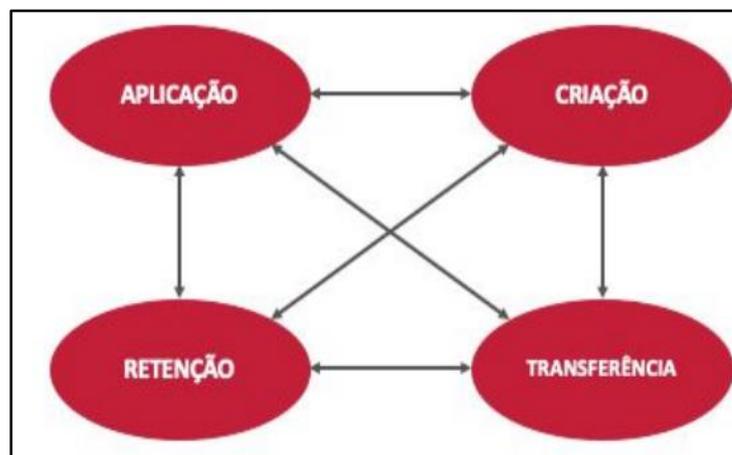
taxonomia específica, juntamente com os desafios relacionados às dimensões da Gestão do Conhecimento.

### 2.2.2. Definições e processos da Gestão do Conhecimento

Segundo Gonzalez e Martins (2017), na literatura, é evidenciada a importância da Gestão do Conhecimento como uma ferramenta para conseguir alcançar a vantagem competitiva. Com isso, é imprescindível que todas as organizações promovam o conhecimento adquirido com o intuito de apoiar suas estratégias. Dessa forma, a Gestão do Conhecimento é capaz de apontar os processos de organização e disseminação do conhecimento na empresa (GONZALEZ, MARTINS, 2017). Além disso, segundo Saito e Fukunaga (2020), os processos de conhecimento são aqueles que representam os processos organizacionais de conhecimento, a saber: criação, transferência, retenção e aplicação, por exemplo.

A criação de conhecimentos é um processo que adquire novos conhecimentos internos ou externos, ou seja, quando há a criação de novos produtos, serviços e negócios. Já o processo de transferência é a etapa que realiza a disseminação de conhecimento, podendo ser por meio do compartilhamento de boas práticas ou compartilhando conhecimentos aos novos entrantes. O processo de retenção caracteriza-se como o subprocesso de conservação e registro das informações dos projetos, métodos e técnicas, no qual deve reter as experiências profissionais. E, por último, o processo de aplicação é caracterizado como um processo que abrange o uso do conhecimento (SAITO, FUKUNAGA, 2020). Este fluxo é representado pela Figura 2.

**Figura 2 - Processos de Gestão do Conhecimento**



Fonte - Saito e Fukunaga (2020)

Portanto, conforme a Figura 2, os processos organizacionais de conhecimento não são definidos como um fluxo circular, visto que podem ser utilizados de forma que se adaptam à

realidade organizacional. Exemplificando, um conhecimento pode ser criado e já ser aplicado, não necessariamente é preciso passar pelo processo de transferência, retenção e somente depois, aplicação (SAITO, FUKUNAGA, 2020).

### 2.2.3. Práticas de Gestão do Conhecimento

Segundo Batista (2004), algumas organizações utilizam práticas de Gestão do Conhecimento, mesmo sem utilizar o termo propriamente dito. Dessa forma, o autor define as práticas de Gestão do Conhecimento como aquelas direcionadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações.

Além disso, Saito e Fukunaga (2020) definem que as Práticas de Gestão do Conhecimento possuem mecanismos efetivos para o controle do conhecimento nas organizações, sendo que uma mesma prática de Gestão do Conhecimento consegue auxiliar em mais de um processo, ou seja, são adaptáveis. Porém, segundo os mesmos autores, é necessário o entendimento de todas as práticas e o seu real impacto, visto que as práticas são acompanhadas de tecnologias de Gestão do Conhecimento e dão suporte às aplicações.

Dessa forma, a aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento tem o objetivo de reduzir ou eliminar os obstáculos referente ao tema, nos processos que afetam os negócios da organização (SAITO, FUKUNAGA, 2020). Diante do exposto, o Quadro 1 elucida os conceitos relacionados a algumas práticas de Gestão do Conhecimento presentes na literatura:

**Quadro 1** - Práticas de Gestão do Conhecimento

<b>Práticas</b>	<b>Conceito</b>
Aprendizagem Organizacional (PROBST <i>et al.</i> , 2002)	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas
<i>Benchmarking</i> (SPENDOLINI, 1994)	Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e compará-los com os de outras empresas.
<i>Coaching</i> (OLIVEIRA, 2018)	Aconselhamento e consultoria liderada pelo treinador, visando o desenvolvimento pessoal e profissional.
Comunicação Institucional (REGO, 1986)	Reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas e atingindo as metas.
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.
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.

<b>Práticas</b>	<b>Conceito</b>
Educação Corporativa (BATISTA <i>et al.</i> , 2005)	Atualização uniforme em todas as áreas a partir da educação continuada, por meio de sistemas de ensino a distância, universidade corporativa, etc.
Mapeamento de conhecimentos ((DAVENPORT e PRUSAK, 1999)	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização.
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.
Portais Corporativos (TERRA, 2005)	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.
Lições Aprendidas (PROBST <i>et al.</i> , 2002)	Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico.
Memória Organizacional (PROBST <i>et al.</i> , 2002)	É um sistema de conhecimentos e habilidades para preservar e armazenar percepções e experiências, para que possam ser recuperadas posteriormente.
Normalização e Padronização (SILVA, 1995)	Proporciona meios para instituir comunicação entre clientes e fornecedores, possibilita a eliminação de barreiras técnicas, comerciais e reduz a variedade de produtos e a sua particular verificação da qualidade.
<i>Mentoring</i> (HILLESHEIM, 2006)	Orientação profissional e pessoal pelo mentor experiente e com conhecimento teórico, para desenvolver habilidades específicas.
Pesquisa Aplicada (FUKUNAGA, 2014)	É um projeto que tem por finalidade tornar o conhecimento oriundo das pesquisas, realizadas por participantes dos cursos e também é aplicável à realidade da Organização e seus desafios estratégicos.
Páginas Amarelas (FUKUNAGA, 2014)	É um diretório online cujo objetivo principal é facilitar o acesso aos conhecimentos/experiências de seus colaboradores de forma rápida na identificação.
Programa de Ideias (FUKUNAGA <i>et al.</i> , 2014)	Trata-se de um processo estruturado para captar, avaliar e acompanhar as ideias geradas na empresa.
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.

Fonte - Adaptado de Almeida *et al.* (2021)

#### **2.2.4. Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**

Um modelo de referência em gestão do conhecimento é uma estrutura que une a gestão referente ao conhecimento com os elementos organizacionais de forma completa. Ele funciona

como um guia para harmonizar as diversas maneiras pelas quais diferentes organizações abordam a Gestão do Conhecimento, proporcionando direcionamento para a tomada de decisões e para a implementação de práticas nessa área (SAITO, FUKUNAGA, 2020).

Neste contexto, dentre os modelos existentes, este trabalho irá se basear no Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Este modelo é composto por três dimensões e dois fundamentos que explicam a lógica da relação entre elas. O primeiro fundamento é que a Gestão do Conhecimento deve apoiar o negócio, e o segundo é que a Gestão do Conhecimento exige um ambiente facilitador, uma vez que a mudança organizacional, cultural e comportamental é intencionalmente necessária para se obter um cenário organizacional que valorize as dinâmicas do conhecimento (SAITO, FUKUNAGA, 2020).

A seguir, as três dimensões do Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, de acordo com Saito e Fukunaga (2020), são: (i) alinhamento com o negócio, abordando as variáveis do negócio que possuem relação e lógica com o conhecimento, utilizando a Gestão do Conhecimento nas tomadas de decisões estratégicas e priorização dos objetivos da organização, incluindo Estratégia de Gestão do Conhecimento (Gestão do Conhecimento), Conhecimentos Relevantes e Governança de Gestão do Conhecimento; (ii) a dimensão iniciativas e práticas de Gestão do Conhecimento centraliza as principais variáveis do sistema de Gestão do Conhecimento, como processos de conhecimento, práticas de Gestão do Conhecimento e abordagens de Gestão do Conhecimento; e, por fim, (iii) a dimensão ambiente facilitador, que representa a necessidade de um cenário propício para mensurar, avaliar, gerenciar, desenvolver e evoluir o ambiente organizacional para que ocorra a Gestão do Conhecimento com facilidade, incluindo as variáveis da cultura organizacional, elementos de gestão e infraestrutura.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste segmento, serão delineadas as abordagens empregadas para a condução da pesquisa. Essas estratégias foram divididas em quatro categorias que englobam: classificação da pesquisa, unidade de análise, coleta de dados e, por último, análise de dados.

#### 3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a elaboração do trabalho, utilizou-se a abordagem qualitativa. De acordo com Miguel *et al.* (2010), na abordagem qualitativa, a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa. Ainda, essa abordagem leva em conta que há uma interação em constante mudança entre a realidade e o indivíduo, em que o ambiente natural é o principal meio de coleta de informações e o pesquisador exercendo um papel crucial como instrumento de análise (TURRIONI; MELLO, 2012). Com isso, tendo em vista o objetivo do trabalho, a natureza da pesquisa se classifica como aplicada, uma vez que sua finalidade é obter resultados por meio da coleta e seleção e análise de dados e fatos (FLEURY *et a*, 2016).

Além disso, este trabalho é definido como estudo de caso único (YIN, 2015). A pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que se busca a identificação, registro e análise das características, fatores, dados ou outras informações que conceda novas visões sobre uma realidade já existente (NUNES *et al.*, 2016). De acordo com Turrioni e Mello (2012), esse estudo é classificado, ainda, como uma pesquisa exploratória, cujo objetivo é alcançar uma maior compreensão da questão, buscando explicitá-la ou formular hipóteses. Para atingir esse propósito, foram realizadas pesquisas bibliográficas, observação participante e entrevistas semiestruturadas com indivíduos que tiveram experiência direta com o problema de pesquisa.

#### 3.2. UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada no setor de Produtos que integra a Unidade Administrativa de uma Cooperativa de Crédito. A saber, a Cooperativa de Crédito em estudo possui em sua Unidade Administrativa mais de 15 setores que são responsáveis pelos processos internos da cooperativa e suporte às agências, e, em 2023, conta com as agências de atendimento aos cooperados, situadas em várias cidades do estado de Minas Gerais.

Outro ponto relevante, que justifica a escolha do caso, é o crescimento contínuo da cooperativa nos últimos anos, sendo que em 2003, a cooperativa contava com cinco agências de atendimento ao associado e no primeiro semestre de 2023, já conta com 29 agências. Além disso, em 2010 o setor de Produtos iniciava com apenas um colaborador e, em 2023, o quadro conta com 24 colaboradores, em razão do crescimento do aumento do portfólio de produtos da cooperativa e, conseqüentemente, do crescimento das demandas, informações e conhecimentos a serem gerenciados, porém com estratégias básicas de transferência formuladas. Dessa maneira, o setor de Produtos é estratégico para organização, sendo considerada uma área comercial e suas ações impactam diretamente no aumento do resultado financeiro e fidelização do quadro de associados.

### 3.3. COLETA DE DADOS

Por meio da entrevista semiestruturada, foi realizada grande parte da coleta de dados. A entrevista é um diálogo presencial de maneira organizada com o propósito de obter informações do entrevistado sobre um tema específico ou problema (TURRIONI; MELLO, 2012). Inicialmente, foram selecionados sete funcionários do setor em estudo, definidos de acordo com o cargo e atividades que exercem.

Pela observação participante foram selecionados, a maioria, os entrevistados que atualmente ocupam cargos de responsabilidade e liderança. Além disso, a entrevista semiestruturada foi orientada através do roteiro apresentado no Apêndice B, e em complemento aplicou-se o formulário do Panorama de Gestão do Conhecimento no Brasil (2020) que aborda 56 práticas de Gestão do Conhecimento, conforme Apêndice D. Todas foram realizadas pessoalmente, na sala de reunião da cooperativa, gravadas por um aplicativo de telefone e ocorreram no período de 28 de junho de 2023 a 29 de junho de 2023. Em seguida, os áudios foram transcritos usando a plataforma "Reshape" - uma ferramenta para transcrição de áudio, em que resultou em 53 páginas de transcrição. Pelo Quadro 2 é possível ver a relação da primeira entrevista, com as funções dos sete entrevistados, tal como os códigos de identificação e a duração da entrevista, totalizando em 138 minutos:

**Quadro 2** - Relação da entrevista 1

Código	Cargo	Duração da entrevista (horas: minutos: segundos)
E1	Assistente de Produtos I	00:16:11
E2	Assistente de Produtos II	00:16:45

E3	Assistente de Produtos I	00:24:42
E4	Analista de Produtos Pleno	00:27:38
E5	Estagiário	00:18:34
E6	Analista Comercial	00:15:07
E7	Assistente de Produtos II	00:19:21

**Fonte:** De autoria própria (2023)

Logo após os dados coletados da primeira entrevista, foram levantadas informações pertinentes sobre o tema em estudo. Portanto foi necessário a aplicação de uma segunda etapa de entrevistas para a validação das informações com o gestor da unidade. E, também, para aprofundar nos dados selecionados para tratamento, foram entrevistados dois responsáveis pelos processos caracterizados como críticos, como discutido no tópico 4. Para a orientação dessa segunda entrevista, foi utilizada uma ferramenta para mapeamento de conhecimento crítico. Desta forma, no Quadro 3, é possível ver a relação da segunda entrevista, com as funções dos três entrevistados, tal como os códigos de identificação e a duração da entrevista, totalizando em 114 minutos:

**Quadro 3 - Relação da entrevista 2**

Código	Cargo	Duração da entrevista (horas: minutos: segundos)
E4	Analista de Produtos Pleno	00:46:23
E7	Assistente de Produtos II	01:05:33
E8	Gerente de Produtos	00:02:08

**Fonte:** De autoria própria (2023)

Tendo em vista que a pesquisadora também faz parte do quadro de colaboradores do setor de Produtos na cooperativa, um dos métodos utilizados para a coleta de dados da pesquisa foi a observação participante. Na qual se define como uma técnica de coleta para se obter informações, que, segundo a literatura, não é apenas ver e ouvir, mas sim realizar uma análise de identificação de evidências referentes ao objetivo estudado (MARCONI e LAKATOS, 1990).

De acordo com Queiroz *et al.* (2007) a técnica de observação participante, que teve como duração o período de 12 de abril a 15 de agosto de 2023, envolve três etapas: i) o pesquisador se inseriu no grupo social pensado para compreender sua dinâmica e funcionamento; ii) o objeto de estudo foi examinado por meio da identificação de pessoas chave

e registro dos dados coletados em um diário de campo; iii) os dados foram sistematizados e organizados para fins de pesquisa. Durante esse período de coleta de dados, o foco foi além das entrevistas. Foram observados os processos, documentos e práticas que emergiram durante as entrevistas e que se tornaram indispensáveis para a pesquisa. Os documentos analisados foram referente aos processos críticos citados pelas entrevistas, como exemplo dos fluxogramas dos processos, e anotações realizadas pelos membros das equipes. Adicionalmente, durante o processo de coleta de dados, sempre que a pesquisadora identificava eventos que julgava pertinentes, fazia anotações diretamente em seu dispositivo móvel, as quais posteriormente eram revisadas durante as análises. Como ainda, durante as entrevistas realizadas, foram feitas anotações para destacar momentos cruciais, o que resultou em um documento de duas páginas.

Além disso, a pesquisadora observou a dinâmica do setor, acompanhando de perto a interação entre as pessoas selecionadas para participarem das entrevistas, com o objetivo de integrar e complementar as informações colhidas nas entrevistas com a realidade prática que se receberam diante das observações.

#### 3.4. ANÁLISE DE DADOS

Quanto à análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), que é dividida em quatro etapas distintas: i) história e teoria, que se trata sobre a perspectiva histórica; ii) parte prática, que se trata da análise das entrevistas, de questões e de testes; iii) métodos de análise, por sua vez, é a organização, codificação, categorização, inferência e informatização das análises e iv) técnicas de análise, sendo a análise categorial, de avaliação, de enunciação, proposicional do discurso, de expressão e das relações (BARDIN, 2011).

Sendo assim, após a conclusão da coleta de dados por meio das entrevistas, foi realizada uma análise das entrevistas aplicadas, em seguida efetuado o método de análise pela organização dos dados e categorização das respostas, conforme Apêndice C e, ao fim utilizando os dados de forma aplicada na construção da análise.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão apresentados os resultados provenientes da análise dos dados coletados. A seção está subdividida em cinco tópicos, de acordo com os objetivos do trabalho: o primeiro tópico caracterizando a unidade de estudo, o segundo retrata os desafios e problemas relacionados à transferência de conhecimento do setor, o terceiro apresenta os principais processos críticos e os conhecimentos associados, o quarto aborda a identificação das práticas de Gestão do Conhecimento existentes no setor e, por fim, o quinto e último tópico propõe as práticas de Gestão de Conhecimento para a transferência de conhecimentos críticos.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE E DOS SUJEITOS DE PESQUISA

O setor de Produtos que está localizado na Unidade Administrativa da cooperativa, é responsável por tratar demandas referentes aos produtos financeiros, como por exemplo: cartão de crédito, seguros, consórcio, título de capitalização, crédito consignado, câmbio, poupança, dentre outros, além de desenvolver e conduzir as campanhas comerciais, desenvolver estratégias de negócios, conduzir novas parcerias, capacitar a força de vendas, analisar do mercado, analisar indicadores de desempenho, analisar financeiramente e prestar suporte às agências de atendimento

O primeiro conjunto de dados coletados refere-se ao tempo de cooperação que o entrevistado possui. Durante as entrevistas, constatou-se que dos sete participantes, um possui uma experiência na cooperativa de 12 anos; outro está há sete meses na cooperativa e os cinco restantes têm, aproximadamente, três anos e meio de experiência.

No contexto das atribuições e cargos, conforme Quadros 2 e 3, contemplou-se dois analistas, quatro assistentes e um estagiário. Suas funções abrangem uma variedade de atividades, incluindo suporte às agências, gerenciamento do produto responsável e análise de dados da cooperativa. Por meio da observação do participante, pôde perceber que algumas discrepâncias nas respostas podem ser atribuídas ao tempo de serviço de cada entrevistado, que moldou suas experiências e visões individuais sobre o tema.

Quanto à estrutura hierárquica do setor, de acordo com a observação participante este possui quatro níveis distintos. No nível mais alto, nível 4, está o gestor do setor. Logo abaixo, no nível 3, encontram-se os analistas das equipes. Devido à ampla gama de mais de dez produtos financeiros geridos pelo setor, bem como às demandas comerciais e análises de dados, o setor se divide em quatro equipes, cada uma responsável por uma categoria específica de produtos e

pela categoria comercial. No nível 2, situam-se os responsáveis pelo suporte e atendimento das demandas de maior complexidade referente aos produtos designados a eles. Por fim, no nível 1, concentra-se o operacional das tratativas e o atendimento massificado às agências.

A seguir, serão apresentados os desafios e problemas enfrentados no setor de Produtos em estudo, no que diz respeito à transferência de conhecimentos. Os participantes das entrevistas retrataram informações sobre conceitos, como e quando ocorre essa transferência de conhecimento e quais são as limitações e empecilhos para a ocorrência da transferência de conhecimento.

#### 4.2. DESAFIOS E PROBLEMAS RELACIONADOS À TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO SETOR

Para identificação dos principais desafios e problemas relacionados ao conhecimento, buscou-se, primeiramente, averiguar se os colaboradores conhecem o significado dos termos “Gestão do Conhecimento e transferência de conhecimentos”. Com isso, o termo “Gestão do conhecimento” esteve presente no questionário da entrevista semiestruturada para mensurar o que o setor entende sobre o assunto e o quanto está alinhado. A seguir, algumas das respostas obtidas:

Eu imagino que seja uma forma de, talvez, administrar esse conhecimento igual. Eu te falei que o conhecimento crítico está concentrado hoje na gestão do produto, que é tanto. Eu imagino que Gestão de Conhecimento seja meio que essa organização do conhecimento e talvez também uma organização [...]. (E1)

Pra mim, como que a gente armazena o conhecimento pra repasse, eu acho que isso é uma gestão. E como que a gente passa essas informações. Porque eu acho que não é uma boa Gestão de Conhecimento. (E2)

Tem toda essa administração mesmo do conhecimento. Desde a criação do conhecimento até a transferência, a retenção mesmo, a atualização disso e até o descarte da informação também. (E7)

Ah, Gestão de Conhecimento, acho que é tudo que a gente falou, né, acho que justamente você conseguir transformar esse conhecimento que a gente tem hoje como tácito, né, esse conhecimento que a gente adquire ao longo da nossa vida em um conhecimento [...] explícito. (E5)

O entrevistado E5, ainda, ressalta a importância da Gestão do Conhecimento para lidar com problemas relacionados ao conhecimento: “[...] Gestão de Conhecimento vem pra isso, justamente pra você elencar, organizar, guardar, armazenar essas ideias, todo esse aprendizado que a gente tem e muitas vezes é considerado como crítico”. Além disso, relativo as práticas de Gestão de Conhecimento, apenas alguns entrevistados compreendem o real significado (SAITO, FUKUNAGA, 2020), como E5 relata: “São os meios que a gente consegue transmitir

esse repasse desse conhecimento, né? Seja por meio das discussões, [...] as conversas individuais, o *brainstorming* também, com uma prática de Gestão de Conhecimento.” e E6 continua: “Eu entendo que são formas na prática são físicas, né? De documentos, de documentar isso, né? Acho que é isso.”, com isso E7 complementa: “Então, ela tá aí pra ajudar mesmo no dia a dia dessa Gestão de Conhecimento. Porque muitas vezes a gente sabe o que precisa fazer, mas não sabe como. Então as práticas estão aí pra ajudar”.

Adiante, buscou-se, ainda, compreender o que a unidade de estudo entende sobre o que é a transferência de conhecimento, objeto deste estudo. Abaixo constam algumas respostas:

[...] É algo sobre eu passar o que eu sei pra outras pessoas da unidade. Tipo, como mapear alguns processos, deixar pra outra pessoa fazer o que eu faço hoje, talvez futuramente, alguma coisa assim. Ou até mesmo trabalhar junto comigo. (E1)

O que eu entendo é que é necessário, até para a permanência mesmo de algumas atividades, que é eu repassar coisas que eu adquiri durante esse tempo para outras pessoas que estão chegando agora. (E6)

Então é todo esse processo mesmo de você passar o conhecimento que você tem e também pegar as informações que você tem, juntar com a sua percepção, com toda a sua bagagem e transformar em algo diferente que vai fazer diferença para outras pessoas. (E7)

Foi percebido, portanto, que o entendimento do setor está alinhado sobre o tema transferência de conhecimento com a literatura, de acordo com Saito e Fukunaga (2020) sendo um ponto positivo para o estudo, uma vez que os colaboradores estão cientes do que está sendo estudado para se aplicar novas ou melhorar as práticas de transferência de conhecimento no setor.

Foi questionado, então, se existe um sistema ou modelo para que ocorra a transferência de conhecimento no setor. Todos os setes entrevistados afirmaram que sim, que existe um sistema ou modelo para que ocorra a transferência. Citaram, assim, os fluxogramas de mapeamento de processos de algumas atividades, o material de apoio no portal interno da cooperativa, que são documentados diversos assuntos, passo a passo de processos e os treinamentos que são realizados para absorção de novos conhecimentos e reciclagem de conhecimento. Entretanto, não foi identificado um sistema ou modelo padrão e estruturado para que ocorra a transferência de conhecimento, dessa forma, E3 ressalta: “[...] eu acho que ainda falta dentro da nossa área um sistema de transferência de conhecimento mais robusto, mais estruturado mesmo.”

A ocorrência da transferência de conhecimento no setor efetua-se, em sua maior parte, pela entrada de um novo colaborador para a equipe e, neste momento, acontece o repasse da

grande parte de informações para o novo integrante. Pela observação participante, este acontecimento da transferência de conhecimento aos novos admitidos é realizado em sua primeira semana na cooperativa e trata-se de um acompanhamento das atividades que ele irá executar, seguido de explicações, experiências e demonstrações de passo a passo. Por meio dos fluxogramas dos processos já mapeados, ressalta-se que apenas alguns processos existentes no setor foram mapeados.

Contudo, a transferência de conhecimento não está centralizada em um único acontecimento, como a entrada do novo colaborador, conforme foi mensurado pelas entrevistas. Assim, E3 pontua: “[..] são muitas informações, então fica difícil de transferir tudo de uma vez, e eu acho que ocorre conforme a necessidade na maioria das vezes”, E5 completa: “[...] E, principalmente no dia a dia, por meio das dúvidas” e E6 reforça: “[...] Então não somente quando entra, mas durante a convivência mesmo”. Com isso, é notório que a transferência de conhecimento ocorre tanto na admissão de um novato, quanto por meio de demandas diárias, ou seja, quando os colaboradores com menor tempo de cooperativa estão em tratativa e surgem dúvidas, eles recorrem aos mais experientes em buscas de materiais formalizados.

A maneira que o processo de transferência de conhecimento decorre segundo os entrevistados, em sua maioria, se dá por meio de conversas informais, ou seja, de acordo com as demandas, como E7 afirma: “Por conversas mesmo e alguns materiais que a gente faz de material de apoio, com processos, dúvidas etc.” Dessa forma, a transferência é também formalizada em algum material de apoio complementar, como E2 cita: “Na minha equipe a gente está exercitando uma forma de documento compartilhado com as práticas, com os mapeamentos do dia a dia e com as principais dúvidas [...]”.

Já se tratando dos desafios enfrentados na transferência de conhecimento no setor, dois dos setes entrevistados levantaram os seguintes pontos:

Eu acho que essa questão de ser sob demanda é um desafio muito grande, porque às vezes é uma demanda muito específica e a pessoa trata aquilo muito de vez em quando. (E3)

Um dos desafios é que nem todos os dias acontecem os possíveis problemas que deveriam ser repassados para outra pessoa. [...] Ela só vai conseguir passar tudo do que ela faz se acontecer problemas para ela poder ensinar o que ela faz. Porque ela não consegue, eu acho que nem todo mundo consegue ter a lista de tudo o que faz e como fazer tudo o que ela faz. (E4)

Desse modo, mesmo que a transferência de conhecimento no setor também aconteça por meio de demandas, como foi citado por E3 e E6, a transferência ocorre justamente em alguns casos, somente e exclusivamente pela demanda, o que resulta em um desafio para o

setor, conforme mencionado por E3 e E4 acima. Como ainda, pela observação participante, por conta da demanda, que muitas vezes é acompanhada de atividades que necessitam de uma resolução imediata, ou seja, um retorno com o menor tempo possível, tem-se os relatos que retratam pontos pertinentes:

[...] Então, eu acho que muitas vezes essa transferência é colocada em segundo plano justamente pela demanda que a gente recebe das atividades. Por exemplo, a gente está querendo ou não entre aspas apagando o fogo de um problema e acaba que a gente, por imediatismo, a gente não absorve aquele conhecimento para a gente aplicar para demais situações. Então, eu acho que talvez pelo calor do momento a gente não absorve de maneira efetiva esse conhecimento justamente pelas demandas do setor que são tratadas. (E5)

Bom, geralmente a pessoa que está tratando aquela demanda recorre ao nível superior e pergunta, então é tudo verbalizado, na maioria das vezes nada é escrito, ou às vezes até o nível maior pega o problema para resolver. Então às vezes a pessoa nem chega a tratar e expandir aquele conhecimento dela, e aí o nível não chega a transferir o conhecimento. (E3)

Arelado a isso, o principal ponto que justifica o impedimento para que ocorra uma transferência de conhecimento efetiva no setor, está relacionado ao fluxo de atividades executadas pelos membros, de acordo com os entrevistados. Sendo que cinco dos sete participantes afirmaram que a rotina limita este processo. E1 relata: “[.] porque a gente é tão absorvido pelas coisas que acontecem no dia a dia, com as demandas e tudo. Que às vezes pra gente fazer essa transferência [...] a gente não tem tempo. Ou então, a gente tem que fazer tudo corrido.” e E3 confirma: “Eu acho que a quantidade de coisas que hoje a gente tem [...], com isso, E5 completa: “Ah, eu acho que o fluxo de atividades que limita essa alta demanda, igual eu te falei, de a gente tentar resolver o mais rápido possível, né?”. Por outro lado, os dois entrevistados que possuem os maiores tempos de cooperativa, dispõem de outro ponto de vista, que para a pesquisa, é interessante, uma vez que possuem mais tempo de cooperativa e, conseqüentemente, mais experiência:

Eu não compartilho dessa opinião, não. Assim, você tem que passar o negócio, tem que fazer o tempo para acontecer. [...] Então, assim, essa parte de transferência de conhecimento, ela tem que colocar na agenda dela para fazer. É como se fosse um novo serviço mesmo. Eu preciso ensinar fulano de tal a fazer esse serviço. Então, realmente, isso aí não é uma barreira, ela tem que se encaixar. (E4)

Pela minha experiência, eu acho que isso não. Pode às vezes adiar um pouquinho, mas não impede de transferir, sabe? Porque às vezes você não pode fazer agora, mas em algum momento ou você vai pegar esse documento, ou então a gente vai conversar sobre isso, mas nunca fica alguma coisa pendente, um assunto pendente, por exemplo, a ser passado para outra pessoa, sabe? (E6)

Diante do exposto, o setor enfrenta desafios na transferência de conhecimento, principalmente no processo de novos colaboradores, em que a maior parte das informações é repassada na primeira semana, por meio de acompanhamento de atividades e explicações, concentrando um alto número de conhecimento em um só período. Além disso, outro desafio encontrado se refere à transferência de conhecimento ocorrer quando existe demanda necessária, este fluxo é frequentemente informal, ocorrendo através de conversas e materiais de apoio, sendo algo esporádico. A rotina intensa dos membros, conforme destacado por vários entrevistados, limita, também, o processo de transferência eficaz, levando a um impedimento notável devido ao fluxo contínuo de atividades que exigem soluções rápidas.

#### 4.3. PRINCIPAIS PROCESSOS CRÍTICOS E CONHECIMENTOS ASSOCIADOS

Para atender ao segundo objetivo específico do trabalho, foi questionado durante as entrevistas semiestruturadas sobre quais processos eles consideravam como críticos dentro do setor. Foi perceptível a dificuldade de alguns entrevistados ao responderem as perguntas referentes a este tema, mesmo que a entrevistadora tenha esclarecido o conceito. Foram citados os seguintes processos como críticos: sinistro de seguros, cotação de seguro de automóveis, pós-contemplação de consórcio na modalidade imóvel, atendimento às agências, análise de dados, rateio de resultados, rateio de receitas, flexibilização de taxa de MDR (referente ao produto máquina de cartão) e formalização da venda de um consórcio. O processo de Análise de dados, refere-se justamente à análise de números e informações financeiras do setor, bem como, à gestão das informações das comercializações dos produtos, em que se faz necessária a extração de dados do sistema interno, para devidas tratativas. A quantidade de percepções sobre o processo ser considerado crítico foi o critério para a mensuração da pesquisa (IPEA, 2013), conforme o Quadro 4 representa:

**Quadro 4** - Percepção dos processos críticos no setor

Nível hierárquico	Processos críticos levantados	Citado pelo entrevistado	Quantidade de vezes citado
3	Análise de dados	E3 - E4 - E7	3
2	Flexibilização de taxa de MDR	E4 - E5 - E7	3
3	Rateio de resultados	E3 - E4	2
3	Rateio de receitas	E3 - E4	2
2	Sinistro de seguros	E1 - E4	2
1	Cotação de seguro de automóveis	E2 - E6	2

2	Pós-contemplação de imóvel	E2	1
1	Atendimento às agências	E3	1
1	Formalização da venda de um consórcio.	E6	1

**Fonte:** De autoria própria (2023)

Com o intuito do resultado da pesquisa ser assertivo, foi validado com o gestor do setor em estudo se os processos críticos, de acordo com o conceito do IPEA (2013), mais citados, Flexibilização de taxas de MDR (P1) e Análise de dados (P2), são de fato os processos que carregam vantagens competitivas perante o mercado, essencial para a implementação da estratégia do setor e caso sejam perdidos, a recuperação é complexa. Segue a posição do gestor do setor:

Sim, acho que a gente pode continuar com o processo de flexibilização e de análise de dados. Eles são processos que exigem conhecimento crítico e eles são processos que precisam ter um acompanhamento mais de perto, para serem melhorados constantemente e, ter isso catalogado, o fluxo disso, facilita para as próximas pessoas, talvez, que atuarem nessa atividade, terem mais facilidade de aprender. E como são processos que são importantes para a unidade, eu acredito que eles são dois que a gente pode focar no trabalho. (E8)

Posteriormente, dentre os processos críticos escolhidos para análise, os conhecimentos que estão associados aos processos de Flexibilização de taxas e em seguida de Análise de dados, segundo os entrevistados são:

São muitos conhecimentos subjetivos. Porque não existe um passo a passo. [...] Cada caso é analisar vários contextos [...]O negócio desse tipo de conhecimento crítico, a gente só consegue entender ele mesmo com a prática. [...]. Não tem como você fazer uma base de conhecimento de como tratar a flexibilização de MDR. Em resumo, é isso, entendeu? Porque pra tratar de MDR, você não consegue ler um passo a passo. (E4)

E essa parte também de flexibilização [...] também fui moldando esse processo. E não é algo que ninguém te ensina. Você vai aprendendo na prática mesmo, e é algo que muda muito. Porque muitas vezes eu preciso ter uma maldade no mercado. Como que o mercado está trabalhando pra eu ter aquela sacada? (E7)

[...] Que se o fulano sair hoje, eu acho que não tem ninguém que vai conseguir atualizar os painéis, sabe? [...] tem muito relatório. Então, assim, só o [...] sabe onde que eu consigo ter aquela informação. Ele sabe exatamente qual relatório que tem. [...] Então, assim, ele tem esse conhecimento que mais ninguém tem. [...] Então, eu acho que esse é o conhecimento mais crítico que a gente tem hoje. Porque ele está altamente ligado à parte estratégica. Então, assim, tudo que a gente toma de decisão hoje está dentro dos painéis que o fulano cria. Se a gente não tem painel, a gente não tem como analisar. (E7)

Referente a concentração de conhecimento nos indivíduos do setor, E5 cita: “Eu acho que todas as atividades em si que são concentradas em uma pessoa, são consideradas críticas.” e E4 reforça: “[...] é meio que tudo que só uma pessoa faz, geralmente, é um conhecimento

crítico. [...] Tem alguns processos operacionais que só uma pessoa executa. Se essa pessoa sai, todo mundo fica perdido até entender que tem que fazer aquilo ali”. Dessa forma, pela observação participante é notório que os conhecimentos críticos estão associados a colaboradores de níveis hierárquicos de maior grau, como E4 confirma: “Geralmente é o cara que tem mais responsabilidade na equipe. Que faz isso”.

A transferência desses conhecimentos críticos em análise, de acordo com E4 ocorre da seguinte forma: “No setor, eu vejo que uma pessoa puxa a cadeira para outra e as duas se sentam e um ensina pro outro. [...] o setor atua mesmo no operacional ele mesmo, tem que ser pessoalmente um ensinando pro outro mesmo”. No entanto, E7 afirma que não foi possível a transferência do conhecimento crítico no processo de Flexibilização de taxas: “Sempre foi muito centralizado. Até no mapeamento que fizeram aquela vez, na parte de flexibilização, eu falava assim, não, tem que analisar...caso a caso. Caso a caso. O vizinho só tentou fazer e não tinha como. Não tem como.” Dessa maneira, realizou-se uma segunda rodada de entrevistas com os responsáveis pelos processos críticos destacados no estudo. Esse procedimento permitiu uma coleta mais abrangente de dados, viabilizando uma análise detalhada e sugestão de práticas que favorecem a transferência eficaz de conhecimento crítico.

Ilustrando esse cenário, é apresentado no Quadro 5 as principais atividades realizadas neste processo, os conhecimentos associados à cada atividade, o grau de criticidade, a classificação do tipo e o formato de cada conhecimento. Cabe destacar que esta estrutura foi construída baseando-se no Modelo de Referência da Gestão do Conhecimento (SAITO, FUKANAGA, 2020) e na Metodologia de Mapeamento de Conhecimentos Críticos (IPEA, 2013), explicados no tópico 2.2.3 e 2.2.4 deste trabalho. É importante ressaltar que, o preenchimento deste quadro ocorreu integralmente durante a segunda fase das entrevistas. Nesta etapa, a pesquisadora interrogou sobre as atividades e conhecimentos relacionados aos processos, bem como o nível de importância atribuído pelo entrevistado. Também foi averiguado o formato em que o conhecimento estava disponível e em que formato ele se encontrava. Assim, por meio das respostas dos entrevistados, foi possível reunir todas as informações necessárias para a análise do trabalho.

Quadro 5 - Mapeamento de Conhecimento Crítico

Mapeamento do Conhecimento Crítico				Caracterização do conhecimento	
Quais os principais processos críticos desta unidade?	Quais as atividades deste processo?	Quais os conhecimentos críticos destas atividades?	Qual é a criticidade ? (1- alta; 2- média; 3- baixa)	Qual é o tipo dos conhecimentos?	Em qual formato este conhecimento se encontra?
P1: Flexibilização de taxas - MDR	A1: Analisar se todos os dados foram informados no chamado	C1: Conhecimento de quais campos precisam ser obrigatórios	3	Explícito	Na estrutura do chamado no portal interno da cooperativa
		C2: e todos os campos foram preenchidos	3	Explícito	Na resposta do chamado
	A2: Abrir a planilha de flexibilização enviada, analisar se os dados foram preenchidos corretamente (a planilha vem no chamado) planilha isolada	C1: Conhecimento da planilha	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C2: Se o faturamento é condizente (se não, confere)	2	Explícito	No capes: intranet da cooperativa
		C3: A planilha atualizada da última versão	1	Explícito	Sinaliza na planilha
		C4: Se o cnae está correto	1	Explícito	Ficha cadastral da receita
	A3: Analisar ao resultado apresentado na planilha, se vamos acatar ou não a flexibilização, não analiso só os dados	C1: Se veio o parecer do gerencial completo, com informações suficientes, que abrangem o relacionamento do associado, expectativa de negócios)	2	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C2: O resultado que deu na planilha e se as taxas estão condizentes com a evidência (contrapropostas do concorrente, para justificar a taxa solicitada (mais baixa))	2	Explícito	Na evidência e na planilha
	A4: Análise do resultado	C1: Se vale a pena fazer a flexibilização (se é estratégico, se tem o resultado geral positivo)	1	Explícito/ Tácito	No parecer do PA ou nos números (capes, painel de resultado)
		C2: O resultado que ele tem hoje (na cooperativa, em geral, é estratégico?) qual a situação, porque ele quer isso	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C3: Oferecer uma contrapropostas (não são todos os casos)	2	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C4: Conhecimento da alçada 1 (atender o mínimo negativo dentro da alçada)	2	Explícito	No documento nível de alçadas
	A5: Encaminhar para uma alçada superior	C1: Conhecimentos das calçadas existentes	2	Explícito	No documento nível de alçadas
		C2: E para qual alçada direcionar	2	Explícito	No documento nível de alçadas

Mapeamento do Conhecimento Crítico			Caracterização do conhecimento			
Quais os principais processos críticos desta unidade?	Quais as atividades deste processo?	Quais os conhecimentos críticos destas atividades?	Qual é a criticidade ? (1- alta; 2- média; 3- baixa)	Qual é o tipo dos conhecimentos?	Em qual formato este conhecimento se encontra?	
P1: Flexibilização de taxas - MDR	A6: Análise da resposta da alçada	C1: A resposta fornecida, já pode flexibilizar ou tem que fazer outra análise	2	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	
		C2: Conhecimento de refazer a análise (conhecimento da planilha, e do custo da operação sendo limitante)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	
	A7: Apresentação das propostas para o cooperado	C1: Enviar a proposta	3	Explícito	No chamado no portal interno da cooperativa	
		C2: Refazer a análise da taxa se for necessário	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	
	A8: Implementação da taxa	C1: Conhecimento das formas de implementação	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	
		C2: Conhecimento operacional de como implantar via chamado: preenche a planilha e enviar e eles implantam	1	Explícito	No documento que evidencia o passo a passo de como preencher a planilha	
		C3: Conhecimento operacional de como implantar via Intranet (entra no site e altera a taxa)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	
	P2: Análise de dados	A1: Extração dos dados	C1: Localização de dados essenciais	1	Explícito	Pastas do servidor da empresa
			C2: E qual forma correta de extraí (forma csv, Excel)	2	Explícito	Pastas do servidor da empresa
A2: Compilação dos dados		C1: Conferência de dados extraídos de outra plataforma (se o valor)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	
		C2: Conhecimento técnico de pacote office	2	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	
		C3: Conhecimento de quais dados são relevantes	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	
A3: Transformação em dados utilizáveis		C1: Transformar os dados de uma forma que ele se comunique com outros para gerar futuras informações	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	
		C2: Mesclar os dados em um mesmo local	1	Explícito/ Tácito	Na pessoa que trata essa atividade/No documento que evidencia os passos a passo	

	A4: Geração de informações visuais	C1: Conhecimento de ferramentas de BI	2	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C2: A informação que precisa ser explícita e a que não precisa	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
	A5: Geração de indicadores	C1: Ter conhecimento dos objetivos estratégicos	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C2: Ter conhecimentos crítico de cada processo/ produto para gerar indicadores relacionados	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
	A6: Acompanhamento dos indicadores	C1: Como extrair os relatórios	2	Explícito	Pastas do servidor da empresa
		C2: Como atualizar os relatórios	2	Explícito	Pastas do servidor da empresa
C3: Percepção crítica se o resultado do indicador		1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	

**Fonte** - Adaptado de IPEA (2013)

De acordo com Gonçalves (2000), um processo pode ser definido como qualquer sequência de atividades ou conjunto de tarefas que recebe uma entrada (*input*), realiza adição de valor a essa entrada, e produz um resultado (*output*) que é entregue a um cliente específico. Dessa forma, foi utilizada a metodologia de mapeamento de processos críticos (IPEA, 2013). Para tanto, as atividades de cada processo foram definidas, como exemplo: “Analisar se todos os dados foram informados no chamado” e “Encaminhar para uma alçada superior”. Na sequência, para cada atividade foi questionado “o que era preciso saber para conseguir executá-las”, tendo, portanto, uma lista com 36 conhecimentos. Em seguida, foram atribuídos o grau de criticidade em cada conhecimento de cada atividade, sendo considerado: 1-alta; 2-média; 3-baixa. Por fim, foram definidos qual o tipo de cada conhecimento, referindo-se a tácito ou explícito de acordo com os autores Nonaka e Takeuchi (2008) e em qual formato aquele conhecimento se encontra (IPEA, 2013).

Seguindo a mesma metodologia do IPEA (2023), após a identificação dos processos críticos, mapeamento das atividades desses processos e, conseqüentemente, os conhecimentos críticos; esses conhecimentos foram numerados em ordem decrescente de importância, na qual a nota 1 foi atribuída ao conhecimento mais vital. Com base nessa abordagem, considerou um filtro para priorizar os conhecimentos críticos com nota 1, permitindo selecionar e focar nas iniciativas de Gestão do Conhecimento. Assim, foi possível mensurar os 19 conhecimentos críticos a serem trabalhados, como apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 - Mapeamento de Conhecimento Crítico com grau 1

Mapeamento do Conhecimento Crítico			Caracterização do conhecimento		
Quais os principais processos críticos desta unidade?	Quais as atividades deste processo?	Quais os conhecimentos críticos destas atividades?	Qual é a criticidade deste conhecimento? (1- alta; 2- média; 3- baixa)	Qual é o tipo dos conhecimentos?	Em qual formato este conhecimento se encontra?
P1: Flexibilização de taxas - MDR	A2: Abrir a planilha de flexibilização enviada, analisar se os dados foram preenchidos corretamente (a planilha vem no chamado) planilha isolada	C1: Conhecimento da planilha	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C3: A planilha atualizada da última versão	1	Explícito	Sinaliza na planilha
		C4: Se o cnae está correto	1	Explícito	Ficha cadastral da receita
	A4: Análise do resultado	C1: Se vale a pena fazer a flexibilização (se é estratégico, se tem o resultado geral positivo)	1	Explícito /Tácito	No parecer do PA ou nos números (capes, painel de resultado)
		C2: O resultado que ele tem hoje (na cooperativa, em geral, é estratégico?) qual a situação, porque ele quer isso	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
	A6: Análise da resposta da alçada	C2: Conhecimento de refazer a análise (conhecimento da planilha, e do custo da operação sendo limitante)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
	A7: Apresentação das propostas para o cooperado	C2: Refazer a análise da taxa se for necessário	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
	A8: Implementação da taxa	C1: Conhecimento das formas de implementação (via chamado ou Intranet)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C2: Conhecimento operacional de como implantar via chamado: preenche a planilha e enviar e eles implantam	1	Explícito	No documento que evidencia o passo a passo de como preencher a planilha
		C3: Conhecimento operacional de como implantar via Intranet (entra no site e altera a taxa)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
P2: Análise de dados	A1: Extração dos dados	C1: Localização de dados essenciais	1	Explícito	Pastas do servidor da empresa

Mapeamento do Conhecimento Crítico			Caracterização do conhecimento		
Quais os principais processos críticos desta unidade?	Quais as atividades deste processo?	Quais os conhecimentos críticos destas atividades?	Qual é a criticidade deste conhecimento? (1- alta; 2- média; 3- baixa)	Qual é o tipo dos conhecimentos?	Em qual formato este conhecimento se encontra?
P2: Análise de dados	A2: Compilação dos dados	C1: Conferência de dados extraídos de outra plataforma (se o valor)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C3: Conhecimento de quais dados são relevantes	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
	A3: Transformação em dados utilizáveis	C1: Transformar os dados de uma forma que ele se comunique com outros para gerar futuras informações	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C2: Mesclar os dados em um mesmo local	1	Explícito /Tácito	Na pessoa que trata essa atividade/No documento que evidencia os passos a passo
	A4: Geração de informações visuais	C2: A informação que precisa ser explícita e a que não precisa	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
	A5: Geração de indicadores	C1: Ter conhecimento dos objetivos estratégicos	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		C2: Ter conhecimentos crítico de cada processo/ produto para gerar indicadores relacionados	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
	A6: Acompanhamento dos indicadores	C3: Percepção crítica se o resultado do indicador	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade

Fonte - Adaptado de IPEA (2013)

A partir da análise do Quadro 6, observa-se que dos 19 conhecimentos críticos identificados, 13 deles são classificados como conhecimento tácito, enquanto 4 são explícitos. Além disso, somente em 2 casos esses conhecimentos foram caracterizados como uma combinação de tácito e explícito. Essa predominância do conhecimento tácito é evidente e representa uma área de foco relevante para aprofundamento ao longo deste estudo.

#### 4.4. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EXISTENTES NO SETOR

Constatando a falta de saber de alguns entrevistados sobre o tema de práticas de Gestão de Conhecimento, quando eles foram questionados se já participaram de algum treinamento, curso ou *benchmarking* sobre o tema de gestão de Gestão de Conhecimento, todos os sete

entrevistados afirmaram que não. É válida a indagação sobre o que o setor entende sobre práticas de gestão para que a proposta de práticas de Gestão de Conhecimento seja concedida. Entretanto, é necessário que a unidade de análise entenda o que o estudo está sugerindo.

Neste sentido, verificou-se com os entrevistados a existência das práticas de Gestão do Conhecimento no setor mediante ao questionário aplicado no Panorama de Gestão do Conhecimento no Brasil (2020), aplicando um formulário que aborda 56 práticas de Gestão de Conhecimento (Apêndice D) em que é atribuída a sua existência nos parâmetros: “Sim, regularmente”; “Sim, raramente”; “Descontinuada”; “Não, mas planejamos para os próximos 12 meses”; e “Não”. Como resultado, existem 16 práticas de Gestão do Conhecimento no setor, demonstradas no Quadro 7:

**Quadro 7** - Práticas de Gestão do Conhecimento existentes no setor

Prática de Gestão do Conhecimento	Quanto à existência de práticas de Gestão do Conhecimento
<i>Action learning</i>	Sim, regularmente
Gestão de Competências	Sim, regularmente
Infográfico	Sim, regularmente
Intranet	Sim, regularmente
Portal Corporativo	Sim, regularmente
Repositório de Conhecimento	Sim, regularmente
<i>Shadowing</i>	Sim, regularmente
Universidade Corporativa	Sim, regularmente
<i>Webinar</i>	Sim, regularmente
Educação Corporativa	Sim, raramente
<i>Peer assist</i>	Sim, raramente
<i>Screencasting</i>	Sim, raramente
Treinamentos	Sim, raramente
Guia passo a passo ( <i>How-To Guide</i> )	Sim, raramente
<i>Mentoring</i>	Sim, raramente
<i>Benchmarking</i>	Sim, raramente

**Fonte** -Adaptado de Panorama de Gestão do Conhecimento no Brasil (2020)

Quanto às ferramentas que se utilizam no setor para realizar a transferência de conhecimento, citaram o *Kanban*, que é uma ferramenta interna da cooperativa, documentos

online compartilhados, treinamentos, e-mail, conversas pessoais, mapeamento de alguns processos e passo-a-passo de atividades. Complementando, pela observação participante, a ferramenta que tem maior utilização na unidade são documentos que mapeiam apenas algumas atividades, anotações importantes e respostas padronizadas. Entretanto, alguns funcionários utilizam a ferramenta interna “OneNote” para registrar algumas informações.

#### 4.5. PROPOSTAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS

Como, de acordo com o Modelo de Referência de Gestão do Conhecimento da SBGC (SAITO E FUKUNAGA, 2020), as práticas de Gestão do Conhecimento devem estar alinhadas aos processos de Gestão do Conhecimento, surge a necessidade premente de discernir a qual desses processos de Gestão do Conhecimento um conhecimento específico encontra-se vinculado. Conforme apresentado no tópico 2.2.2 deste trabalho, os processos de Gestão do Conhecimento são: criação, retenção, transferência e aplicação, visto que são processos complementares, segundo Saito e Fukunaga (2020). Desse modo, foram identificados em qual processo corresponde os 19 conhecimentos críticos em análise.

Para os conhecimentos declarados como “tácito” pelos entrevistados, é necessário reter/armazená-los, uma vez que esses conhecimentos estão no formato, ou seja, localizados: “Na pessoa que trata essa atividade”, segundo os entrevistados, com isso, é necessário que esses conhecimentos sejam registrados e organizados (SAITO; FUKUNAGA, 2020).

Da mesma maneira, aos conhecimentos críticos do setor, caracterizados como “explícitos”, é preciso que aconteça o processo da transferência desses conhecimentos, pelo fato que já estão registrados, conforme as respostas obtidas na segunda entrevista, nas formas: “No documento que evidencia o passo a passo de como preencher a planilha” (E7) ou “Pastas do servidor da empresa” (E4). Assim, para estes conhecimentos críticos explícitos, é necessário destacar a importância da transferência do Conhecimento, o compartilhamento e a disseminação (SAITO; FUKUNAGA, 2020). No entanto, seguindo a metodologia das Iniciativas e práticas de Gestão do Conhecimento para que esses processos de Gestão do Conhecimento sucedam, foram propostas práticas de Gestão do Conhecimentos aos conhecimentos críticos selecionados com grau 1 de criticidade, conforme articulado na seção 4.3. Assim, as práticas de Gestão do Conhecimento devem ser selecionadas e implementadas nos processos de conhecimento com a finalidade de reduzir e eliminar gargalos que afetam o desafio de negócios (SAITO; FUKUNAGA, 2020). E, essa relação é apresentada no Quadro 8.

Cabe destacar, portanto, que embora o objetivo principal deste trabalho esteja relacionado ao processo de transferência de conhecimentos, com o mapeamento e a caracterização dos conhecimentos críticos do setor, foram identificados vários conhecimentos tácitos que necessitam, ser armazenados antes de ser transferidos. Com isso, o processo de retenção, embora não fosse prioridade inicial do trabalho, foi acrescentado devido aos resultados deste estudo.

Quadro 8 - Propostas de práticas de Gestão do Conhecimento

Mapeamento do Conhecimento Crítico				Caracterização do conhecimento		Processos e Práticas sugeridas de Gestão do Conhecimento	
Quais os principais processos críticos desta unidade?	Quais as atividades deste processo?	Quais os conhecimentos críticos destas atividades?	Qual é a criticidade deste conhecimento?	Qual é o tipo dos conhecimentos?	Em qual formato este conhecimento se encontra?	Qual o processo de Gestão do Conhecimento está relacionado?	Quais práticas de Gestão do Conhecimento devem ser implementadas?
P1: Flexibilização de taxas - MDR	A2: Abrir a planilha de flexibilização enviada, analisar se os dados foram preenchidos corretamente (a planilha vem no chamado) planilha isolada	C1: Conhecimento da planilha	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Repositório de Conhecimento
		C3: A planilha atualizada da última versão	1	Explícito	Sinaliza na planilha	Transferência	Repositório de Conhecimento
		C4: Se o cnae está correto	1	Explícito	Ficha cadastral da receita	Transferência	Repositório de Conhecimento
	A4: Análise do resultado	C1: Se vale a pena fazer a flexibilização (se é estratégico, se tem o resultado geral positivo)	1	Explícito/ Tácito	No parecer do PA ou nos números (capes, painel de resultado)	Retenção/ Transferência	Repositório de Conhecimento / Lições Aprendidas
		C2: O resultado que ele tem hoje (na cooperativa, em geral, é estratégico?) qual a situação, porque ele quer isso	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Repositório de Conhecimento / Lições Aprendidas
	A6: Análise da resposta da alçada	C2: Conhecimento de refazer a análise (conhecimento da planilha, e do custo da operação sendo limitante)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Mapeamento de processos
	A7: Apresentação das propostas para o cooperado	C2: Refazer a análise da taxa se for necessário	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Mapeamento de processos
	A8: Implementação da taxa	C1: Conhecimento das formas de implementação (via chamado ou Intranet)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Mapeamento de processos
		C2: Conhecimento operacional de como implantar via chamado: preenche a planilha e enviar e eles implantam	1	Explícito	No documento que evidencia o passo a passo de como preencher a planilha	Transferência	Espaço de trabalho colaborativo
		C3: Conhecimento operacional de como implantar Via Intranet (entra no site e altera a taxa)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Mapeamento de processos

Mapeamento do Conhecimento Crítico				Caracterização do conhecimento		Processos e Práticas sugeridas de Gestão do Conhecimento	
Quais os principais processos críticos desta unidade?	Quais as atividades deste processo?	Quais os conhecimentos críticos destas atividades?	Qual é a criticidade deste conhecimento?	Qual é o tipo dos conhecimentos?	Em qual formato este conhecimento se encontra?	Qual o processo de Gestão do Conhecimento está relacionado?	Quais práticas de Gestão do Conhecimento devem ser implementadas?
P2: Análise de dados	A1: Extração dos dados	C1: Localização de dados essenciais	1	Explícito	Pastas do servidor da empresa	Transferência	Espaço de trabalho colaborativo
	A2: Compilação dos dados	C1: Conferência de dados extraídos de outra plataforma (se o valor)	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Mapeamento de processos
		C3: Conhecimento de quais dados são relevantes	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Mapeamento de processos
	A3: Transformação em dados utilizáveis	C1: Transformar os dados de uma forma que ele se comunique com outros para gerar futuras informações	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Mapeamento de processos
		C2: Mesclar os dados em um mesmo local	1	Explícita/ Tácito	Na pessoa que trata essa atividade/No documento que evidencia os passos a passo	Retenção/ Transferência	Mapeamento de processos
	A4: Geração de informações visuais	C2: A informação que precisa ser explícita e a que não precisa	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Repositório de Conhecimento
	A5: Geração de indicadores	C1: Ter conhecimento dos objetivos estratégicos	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Repositório de Conhecimento
		C2: Ter conhecimentos crítico de cada processo/ produto para gerar indicadores relacionados	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Repositório de Conhecimento / Lições Aprendidas
A6: Acompanhamento dos indicadores	C3: Percepção crítica se o resultado do indicador	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade	Retenção	Repositório de Conhecimento / Lições Aprendidas	

Fonte - Adaptado de IPEA (2013)

Assim, em acordo com uma prática já implantada no setor, conforme o Quadro 7, “Repositório de Conhecimento”, embora já exista no setor, é proposta a continuidade desta prática para alguns dos conhecimentos críticos. Contudo, outras três práticas que atualmente não são aplicadas, sendo: “Lições Aprendidas”, “Mapeamento de processos” e “Espaço de trabalho colaborativo”, serão propostas.

Adiante, serão justificadas e exemplificadas as práticas de Gestão do Conhecimento propostas neste trabalho para os conhecimentos críticos presentes no setor.

Cabe destacar que a ferramenta “*OneNote*”<sup>1</sup> é uma ferramenta presente no setor em estudo, de acordo com os dados observacionais, e, portanto, foi melhor estudada e analisada a sua aplicabilidade, embora, nas entrevistas realizadas, a mesma não foi citada como ferramenta para realizar a transferência de conhecimento (Quadro 7). Apesar da ferramenta já existir no setor e poucos funcionários a utilizarem, propõe-se, neste trabalho, a utilização e uma adaptação desta para que haja a centralização de informações em um mesmo ambiente.

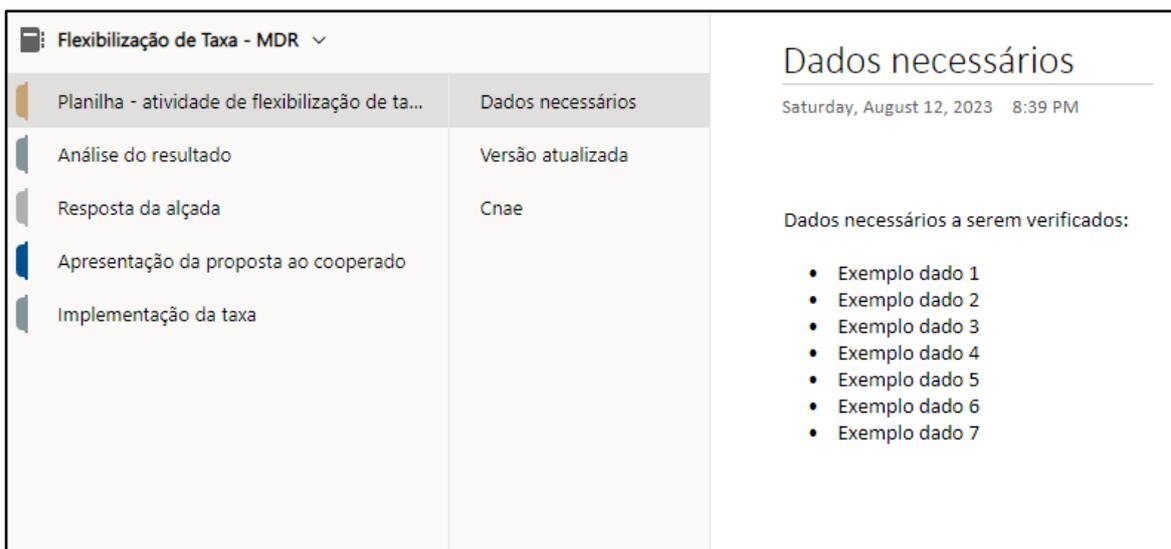
A seguir, cada prática de Gestão do Conhecimento sugerida e apresentada no quadro 8, será melhor explicada.

#### **4.5.1. Repositório de Conhecimento**

Esta prática é proposta com o objetivo de que os conhecimentos críticos sejam registrados, codificados e organizados. Com isso, para cada conhecimento e, respectivamente, cada atividade dos processos críticos do setor serão devidamente registrados. Além do mais, foi considerada por Batista (2012) como uma prática para reter o conhecimento, que tem como objetivo recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional. Sendo um ambiente digital que compartilha, categoriza a documentação, o Repositórios do Conhecimento ocupa uma posição estratégica nas organizações e abrange pessoas das áreas finalísticas (COSTA, 2015). Em seguida, na figura 3 é exemplificado um direcionamento de como adaptar e aplicar essa prática para os conhecimentos críticos do setor em estudo:

---

<sup>1</sup> O OneNote é um programa de compartilhamento digital e multiusuário. No qual, é possível adicionar textos, imagens e arquivos. (Microsoft, 2023)

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

**Fonte** - De autoria própria (2023)

Em consequência da observação participante, foi possível constatar uma das ferramentas utilizadas pela empresa. E, como essa ferramenta on-line possibilita o compartilhamento com demais integrantes da equipe, justifica-se a sua escolha. A proposta é que seja utilizada a ferramenta interna “*OneNote*”, para registrar os conhecimentos críticos que estão no processo de retenção, de acordo com o Quadro 8. A Figura 3 exemplifica uma sugestão ao processo de Flexibilização de taxas – MDR, em que é possível caracterizar os conhecimentos críticos de cada atividade do processo, e assim descrever o que é necessário saber para a execução da atividade. Como exemplo, “como verificar qual a versão atualizada da planilha em uso”. Assim a prática de Repositório de Conhecimento é proposta para os conhecimentos críticos conforme demonstrado no Quadro 8, em que detalha qual Prática de Gestão do Conhecimento é sugerida ao seu respectivo conhecimento crítico.

#### 4.5.2. Lições Aprendidas

Pela observação participante e dados da segunda entrevista aplicada aos responsáveis pelos processos críticos, é notado que existe a presença de experiência adquirida ao longo das tratativas de cada atividade, e que, com isso, o conhecimento que os responsáveis têm sobre aquela atividade é um conhecimento crítico e tácito (PROBST *et al.*, 2002). Os conhecimentos que são propostos a aplicação desta prática, são: “Se vale a pena fazer a flexibilização (se é estratégico, se tem o resultado geral positivo)”, “O resultado que ele tem hoje (na cooperativa, em geral, é estratégico?)”, “Qual a situação, porque ele quer isso”,

“Ter conhecimentos críticos de cada processo/produto para gerar indicadores relacionados” e “Percepção crítica se o resultado do indicador”, conforme o Quadro 8. Aos conhecimentos críticos que foram sugeridos a utilização da prática Lições Aprendidas, em complemento, também, foi sugerido a aplicação de outra prática: “Repositório de Conhecimento”, pelo fato que fique centralizado no mesmo ambiente colaborativo, conforme ilustrado pela Figura 3.

Além do mais, segundo Veronese (2014), a prática de capturar e analisar lições aprendidas é uma abordagem eficaz e bem-sucedida para compartilhar o conhecimento adquirido ao longo da realização de um projeto. Isso possibilita que a organização melhore suas operações, diminua despesas e crie vantagens valiosas para o negócio. Pela figura 4 é possível ver uma sugestão de esboço para aplicação no caso estudado.

**Figura 4** -Lições aprendidas: Flexibilização de taxas - MDR

ID	Atividade	Problema	Impacto	Recomendação
1	Análise estratégica	Resultado negativo	Alto custo para cooperativa	Sempre refazer mais de uma vez a análise
2	Atividade exemplo 2	Problema exemplo 2	Impacto exemplo 2	Recomendação exemplo 2
3	Atividade exemplo 3	Problema exemplo 3	Impacto exemplo 3	Recomendação exemplo 3
4	Atividade exemplo 4	Problema exemplo 4	Impacto exemplo 4	Recomendação exemplo 4
5	Atividade exemplo 5	Problema exemplo 5	Impacto exemplo 5	Recomendação exemplo 5

**Fonte** - De autoria própria (2023)

A figura 4 apresentada é uma ferramenta para capturar e documentar lições aprendidas em atividades. Além disso, é uma ferramenta para organizar informações por ID, atividade, problema encontrado, impacto causado e recomendações para evitar problemas futuros, como também impactos positivos que se teve e devem ser registrados. Cada entrada representa uma lição aprendida específica, permitindo que a organização acumule conhecimento valioso para melhorar seus processos e evitar repetições de erros.

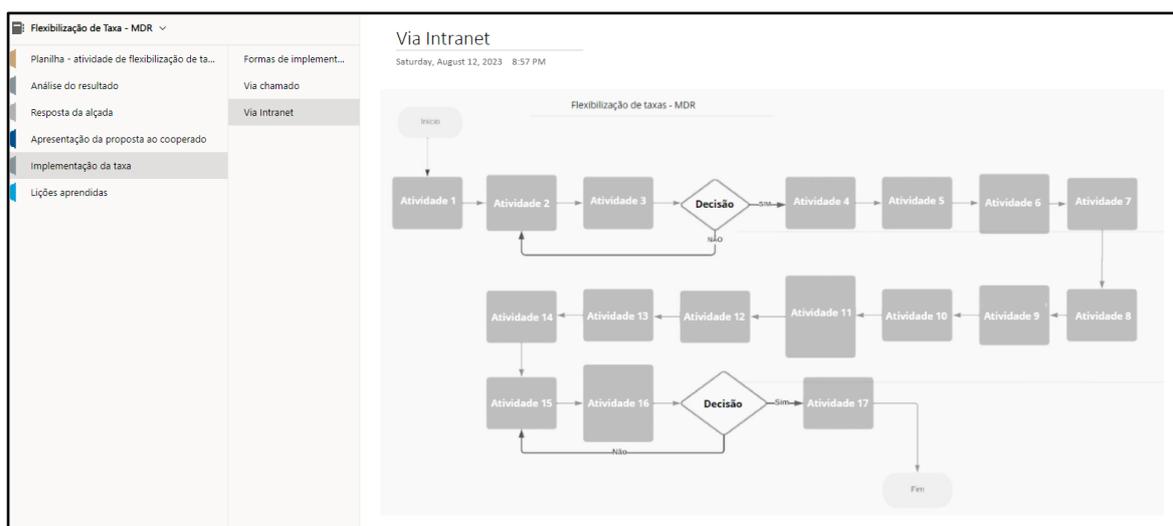
### 4.5.3. Mapeamento de processos

A proposta desta prática se aplica aos conhecimentos tácitos e um conhecimento definido como “Explícito/Tácito” conforme o Quadro 8, em que se faz necessária a retenção desses conhecimentos por estarem no formato “Na pessoa que trata essa atividade”. Com o

intuito de compreender melhor as atividades críticas do setor, o uso da prática de mapeamento de processos será de vital importância (CHIAVENATO, 1995), ao processo que necessita de esquematização, ao processo que se aplica um mapeamento sequencial e, também, ao processo que requer análises de diferentes fontes.

Segundo Santos (2008), a análise detalhada dos processos de uma organização de maneira organizada não apenas orienta a organização em direção à inovação e mudança, mas também pode conduzi-la a adotar modelos de funcionamento mais ágeis e adaptáveis. Em seguida, são apresentadas recomendações para a efetivação da prática de mapeamento de processos pela Figura 5.

**Figura 5** - Mapeamento de processos - Flexibilização de taxas - MDR



**Fonte** - De autoria própria (2023)

A figura 5 representa um fluxograma linear, que pode ser aplicada em alguma atividade crítica realizada em sequência e que tenha carência de registrar o conhecimento crítico presente, como exemplo o conhecimento C3, da A8 presente no Quadro 8, do processo de flexibilização de taxas - MDR “Conhecimento operacional de como implantar Via Intranet (entra no site e altera a taxa)”. Essa sugestão realiza-se em ocorrência da percepção participativa de que o setor já conta com alguns processos mapeados e os funcionários já têm o conhecimento dessa ferramenta, além do mais alguns citaram o uso durante as entrevistas.

Em relato na segunda entrevista aplicada, o E7 narra sobre a dificuldade de realizar as análises para a implantação da taxa:

No início era: o que eu preciso analisar? Porque cada caso é um caso, preciso de um número, tá lá o número, mas o que eu faço com aquele número? O que

mais precisa analisar? Faturamento? Analisar o IAP? Preciso de algum complemento no parecer gerencial? Esse conhecimento do que precisa ser feito, sabe? O que que eu preciso analisar, nos mais variados tipos de caso, que é o difícil. (E7)

Em consequência disso, uma das propostas para aplicar a prática de Mapeamento de Processos é a categorização de acordo com os diferentes aspectos da análise que seja necessário realizar e quais tipos de análises devem ser feitas, e em qual local está essa informação, como explicado na Figura 6.

**Figura 6** - Mapeamento de processos categorias - Flexibilização de taxas - MDR

The screenshot displays a web-based interface for 'Flexibilização de Taxa - MDR'. On the left, a sidebar lists navigation items: 'Planilha - atividade de flexibilização de ta...', 'Análise do resultado g...', 'Análise do resultado', 'Relacionamento com ...', 'Resposta da alçada', 'Apresentação da proposta ao cooperado', 'Implementação da taxa', and 'Lições aprendidas'. The main area is titled 'Análise do resultado geral' and includes a timestamp 'Saturday, August 12, 2023 8:42 PM'. It is organized into three columns of tasks, each with a header and a list of items with checkboxes:

- Análise financeira:**
  - Verificar cadastro
  - Verificar retorno financeiro
  - Verificar margem
  - Verificar exemplo 4
  - Verificar exemplo 5
  - Verificar exemplo 6
- Parecer gerencial:**
  - Verificar se está completo
  - Verificar dados reais
  - Verificar exemplo 3
  - Verificar exemplo 4
  - Verificar exemplo 5
  - Verificar exemplo 6
- Relacionamento com a cooperativa:**
  - Verificar cadastro
  - Verificar início do relacionamento
  - Verificar exemplo 3
  - Verificar exemplo 4
  - Verificar exemplo 5
  - Verificar exemplo 6

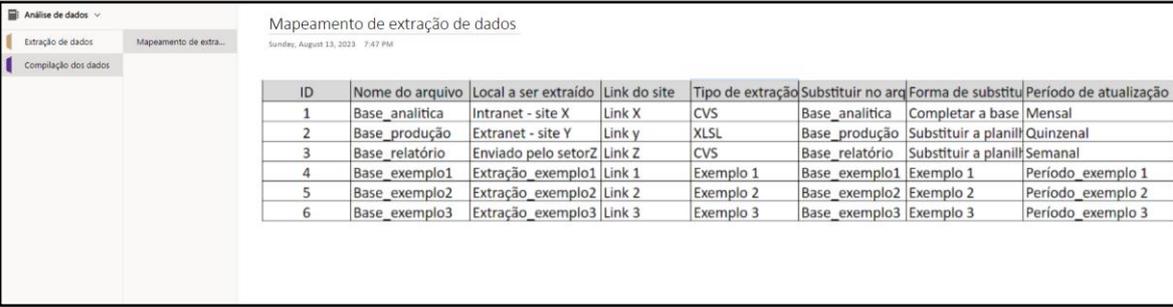
Below these columns is a section titled 'Oportunidades' with a list of tasks:

- Verificar exemplo 1
- Verificar exemplo 2
- Verificar exemplo 3
- Verificar exemplo 4
- Verificar exemplo 5
- Verificar exemplo 6

**Fonte** - De autoria própria (2023)

Em resumo, a categorização oferece uma estrutura lógica e coesa para conduzir análises, tornando o processo mais direcionado, completo e eficiente (SANTOS, 2008). Isso resulta em uma melhor compreensão dos dados, melhores decisões, implementações mais eficazes e um aprimoramento contínuo das atividades críticas.

Por fim, aos mapeamentos de processos relacionados aos conhecimentos do processo de análise de dados, pela observação participante foi possível constatar a existência de um mapeamento já utilizado para alguns processos de análise de dados. Dessa forma, é sugerida, então, a aplicação para os conhecimentos críticos levantados, conforme demonstrado na Figura 7:

**Figura 7** - Mapeamento de processos - Análise de dados


ID	Nome do arquivo	Local a ser extraído	Link do site	Tipo de extração	Substituir no arq	Forma de substituição	Período de atualização
1	Base_analitica	Intranet - site X	Link X	CVS	Base_analitica	Completar a base	Mensal
2	Base_produção	Extranet - site Y	Link y	XLSL	Base_produção	Substituir a planilha	Quinzenal
3	Base_relatório	Enviado pelo setor Z	Link Z	CVS	Base_relatório	Substituir a planilha	Semanal
4	Base_exemplo1	Extração_exemplo1	Link 1	Exemplo 1	Base_exemplo1	Exemplo 1	Período_exemplo 1
5	Base_exemplo2	Extração_exemplo2	Link 2	Exemplo 2	Base_exemplo2	Exemplo 2	Período_exemplo 2
6	Base_exemplo3	Extração_exemplo3	Link 3	Exemplo 3	Base_exemplo3	Exemplo 3	Período_exemplo 3

**Fonte** - De autoria própria (2023)

A Figura 7 representa a tabela de acompanhamento ou registro de atividades de extração de dados de diferentes fontes. Registra detalhes sobre arquivos, locais de extração, links, métodos de extração, substituição de arquivos, formas de substituição e frequência de atualização. Uma ferramenta para gerenciar e monitorar o processo de extração de dados, detalhando as etapas e os parâmetros envolvidos em cada extração, ajuda a manter um registro organizado das atividades de coleta e atualização de dados, o que é essencial para garantir a precisão e a consistência das informações usadas pelo setor.

#### 4.5.4. Espaço de trabalho colaborativo

A proposta se aplica aos conhecimentos críticos que já estão registrados, mas que estão no processo de transferência de conhecimento na Gestão de Conhecimento (SAITO; FUKUNAGA, 2020). Como exemplo do conhecimento “Conhecimento operacional de como implantar via chamado: preencher a planilha e enviar e eles implantam” e “Localização de dados essenciais”, que foram conhecimentos que os entrevistados afirmaram que já estão evidenciados em algum local, mas que é necessário disseminar esse conhecimento. Neste quesito, a sugestão é a utilização da prática de Espaço de trabalho colaborativo, um espaço digital em que existe a interação dos sistemas corporativos, uma construção de repositório de conhecimento, propiciando acesso às informações e conhecimentos críticos (BATISTA, 2012).

A exemplificação do uso dessa prática ocorre pela mesma ferramenta já proposta para as práticas sugeridas acima, “OneNote”. Com o intuito de centralizar as informações em uma plataforma que possibilita o acesso e compartilhamento com todos os envolvidos nas atividades críticas, sendo demonstrado da Figura 3 até a Figura 7.

## 5. CONCLUSÃO

O processo de transferência de conhecimento é um desafio complexo e relevante para o setor, mesmo que exista, não é efetuado de forma estruturada ou até mesmo respeitando as metodologias da Gestão do conhecimento. Embora não exista um sistema ou modelo padrão para que a transferência de conhecimento ocorra, é realizado por meio de mapeamentos, como fluxogramas, e conversas diárias informais.

Retratando ao primeiro objetivo específico, de caracterizar os desafios e problemas relacionados à transferência de conhecimentos do setor, foi constatado que ocorrem desafios principalmente no processo da entrada de novos colaboradores, em que a maior parte das informações são repassadas na primeira semana do funcionário, concentrando um alto número de conhecimento em uma só vez. Outro ponto, se refere a alta demanda de atividades exercidas pelos funcionários, acarretando então o impedimento de uma transferência de conhecimento eficaz. Atrelado a isso, devido à alta demanda de atividades a serem exercidas, quando ocorre a necessidade da transferência de conhecimento, solicitada por demanda, entre um funcionário novato e outro experiente, para resolução de alguma atividade, essa transferência é feita de forma apressada e não ocorre uma absorção devida. Dessa forma, os desafios de Gestão do Conhecimento estão no conhecimento estar centralizado, bem como na dificuldade de repasse de conhecimento.

Quanto ao segundo objetivo específico referente a mapear os principais processos críticos e conhecimentos associados, constata-se que, inicialmente, foi notado uma dificuldade entre os entrevistados ao responderem sobre os processos que, em suas visões, eram críticos dentro do setor. No entanto, através da metodologia do IPEA (2013), foram citados nove processos distintos. Entre eles, destacam-se, pelo critério de quantidade de vezes citado pelos entrevistados, os processos de “Análise de dados” e “Flexibilização de taxa de MDR”, que foram selecionadas para o prosseguimento do estudo e validadas junto ao gestor do setor. Dessa forma, uma segunda rodada de entrevistas foi conduzida com os responsáveis pelos processos críticos escolhidos. Neste momento, aplicou-se o mapeamento de conhecimentos críticos, seguindo a metodologia do IPEA (2013). Isso resultou no mapeamento de 36 conhecimentos críticos, aos quais foi atribuída uma avaliação de criticidade e prioridade. Como resultado, 19 conhecimentos críticos receberam a nota máxima de 1. Referente ao processo de transferência desses conhecimentos críticos, é presente a dificuldade em transferi-los e quando ocorre, se dá de forma informal e sem

nenhum modelo padronizado que atenda as práticas de Gestão do Conhecimento. Nesse contexto, é válido considerar que o objetivo proposto foi, de fato, alcançado.

Perante o terceiro objetivo de identificar as práticas de Gestão do conhecimento existentes no setor, esse objetivo foi alcançado ao revelar a existência de 16 práticas distintas, como exemplo, "Portal Corporativo", os "Treinamentos" e o "*Benchmarking*". Dado que o setor não implementa treinamentos que abordam o tema de Gestão do Conhecimento, é evidente que podem ser empregadas ferramentas para efetuar a transferência de conhecimento de forma inconsciente. Dentre essas ferramentas, mencionam-se o *kanban* interno, o compartilhamento de documentos e as trocas de informações informais, considerando-se uma forma adaptada que foi adotada pelo setor para atender a sua realização de transferência de conhecimento.

Ao quarto e último objetivo específico, sugerir práticas de Gestão do conhecimento que auxiliem no processo de transferência dos conhecimentos críticos mapeados, foram propostas quatro práticas de Gestão do Conhecimento para a ação de retenção e/ou transferência dos 19 conhecimentos críticos mapeados, sendo elas: “Repositório de Conhecimento”, “Lições Aprendidas”, “Mapeamento de processos” e “Espaço de trabalho colaborativo”. Embora tenham sido apresentados em forma de esboço as implementações destas práticas sugeridas, vale ressaltar que, são figuras meramente exemplificativas e a efetivação deve ser realizada em conjunto com os responsáveis pelos processos.

É válido ressaltar, ainda, que o objetivo do trabalho foi apresentar as propostas de Práticas de Gestão do Conhecimento para auxiliar na transferência de Conhecimentos críticos existentes no setor em estudo. Contudo, ao mapear os conhecimentos críticos e verificar os seus devidos processos de Gestão do Conhecimento, a grande maioria necessitava, também, do processo de retenção. Dessa forma, se fez necessário a sugestão de práticas que registrem esses conhecimentos (SAITO; FUKUNAGA, 2020).

Uma limitação deste estudo se refere a sua concentração em apenas um setor específico da Unidade Administrativa, apesar de a organização abranger diversos outros setores. Portanto, é importante reconhecer que os resultados deste estudo podem não ser totalmente representativos do cenário global de transferência de conhecimento dentro da cooperativa de crédito.

Diante disso, sugere-se aos futuros pesquisadores um aprofundamento mais abrangente nesse processo. Além disso, é recomendado que sejam aplicadas as práticas de Gestão do Conhecimento propostas, e em sequência, analisar os resultados obtidos, com a finalidade de comprovar a eficácia das propostas. Ainda, sugere-se que a pesquisa seja

estendida a outros setores dentro desta cooperativa, bem como a outras cooperativas de crédito, ampliando, assim, a compreensão desse contexto.

Adicionalmente, como os entrevistados confirmaram que não participaram de nenhum treinamento relacionado à Gestão do Conhecimento, uma sugestão quanto à utilização da Universidade Corporativa e da trilha educacional focada no tópico de "Gestão do Conhecimento" existente na organização, visto que não somente facilitará a adoção das práticas sugeridas, mas também poderá eliminará potenciais desafios no futuro.

## REFERÊNCIAS

ALDANONDO, Javier Martínez. **Conhecimento crítico: o que é e porque importa** Kmol, 2021. Disponível em: <https://kmol.pt/artigos/2021/09/29/conhecimento-critico-o-que-e-e-porque-importa/>. Acesso em 03 fev. 2023.

ALMEIDA, Amanda Braga de; PEREIRA, Alana Deusilan Sester; MACIEIRA, Renan Araújo. **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.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O governo que aprende: Gestão de Conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004. Acesso em 12 jan. 2023.

BATISTA, Fábio Ferreira. **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: 18 ago. 2023.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Gestão da informação e Gestão de Conhecimento: evolução e conexões**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, p. 168-186, 2020.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial**. Elsevier Brasil, 1998.

BRITO, Edmilson Maria *et al.* **A Gestão de Conhecimento no contexto amazônico: um estudo em cooperativas de crédito**. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 12, n. 2, 2016. Acesso em 06 jan. 2023.

COSTA, Veruska da Silva. **Repositórios institucionais e repositórios do conhecimento**. IPEA. 2015. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/observatorio/produtos-servicos-oculto-blog/49-ferramentas-para-gc/81-repositorios-institucionais-e-repositorios-do-conhecimento>>. Acesso em 12 ago. 2023.

DALKIR, Kimiz. **Gestão do conhecimento na teoria e na prática**. Imprensa do MIT, 2017.

DIAS, Ana Rita Schneider; GASSEN, Taísa Bulegon; MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan. Gestão do Conhecimento: o caso de uma cooperativa de crédito. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 9-27, 2013. Acesso em 06 jan. 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme; DA COSTA WERLANG, Sergio Ribeiro. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. Anuário de Pesquisa GVPesquisa, 2016.

FUKUNAGA, Fernando. **Práticas de GC: Mapeamento de Conhecimento Crítico**. Blog da SBGC, 2019. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/pratica-de-gc-mapeamento-de-conhecimento-critico>. Acesso em 05 jan. 2023.

FUKUNAGA, Fernando. *et al.* **Comunidade de Práticas de maturidade em Gestão do Conhecimento: Top 8 práticas de GC**. Programa Essencial, Guia de Práticas, 2014.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de administração de empresas, v. 40, p. 6-119, 2000.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 248-265, 2017.

IPEA. **Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos na Administração Pública Estadual**: com base na experiência da Secretaria Estadual da Fazenda. GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, Setembro de 2013. p. 25.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, p. 97-118, 2016.

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

MICROSOFT. **Apresentando o OneNote**, 2023. Disponível em: <<https://support.microsoft.com/pt-br/office/apresentando-o-onenote-38be036d-5b5a-49ad-83be-292fe53ad7b3>>. Acesso em: 24 ago. 2023

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2010

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. **Pesquisa científica: conceitos básicos**. ID on line. Revista de psicologia, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo de crédito. Boas práticas no Brasil e no mundo.** Sistema OCB: 2016.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil.** 3 ed. Brasília: BCB, 2005.

PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO, **Sistema Ocergs.** Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/principios/>. Acesso em: 04 jan. 2023.

QUEIROZ, Danielle Teixeira *et al.* **Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde.** Rev. enferm. UERJ, p. 276-283, 2007.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo.** 2 ed. Brasiliense, 2017.

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.

SANTOS, Glicia Kelly. **MAPEAMENTO DE PROCESSOS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.** Web Artigos, 2008. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/mapeamento-de-processos-e-aprendizagem-organizacional/7624/>. Acesso em: 13 ago. 2023.

SCHIMMELFENIG, Cristiano. **Cooperativismo de crédito: uma tendência.** Revista de Administração e Ciência Contábeis do Ideau, v. 5, p. 1-12, 2010.

SCHNEIDER, Cristiane Weschenfelder *et al.* A Gestão de Conhecimento sobre os canais de autoatendimento de uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 10, p. 79-92, 2018.

SILVA, Cássio Gabriel Batista *et al.* Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil. **Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 7-19, 2005.

SBGC, 2020. **Panorama de Gestão do Conhecimento no Brasil.**

SOARES, Marden Marques; SOBRINHO, Abelardo Duarte de Melo. **Microfinanças O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito.** Revista e ampliada, Brasília, 2008. Acesso em 05 jan. 2023.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento.** Grupo A, 2008. E-book. ISBN 9788577802296. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577802296/>. Acesso em: 12 fev. 2023.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**, Biblioteca Terra Forum 2005. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos\\_alunos/doc\\_1409867924.pdf](https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf). Acesso em 05 jan. 2023.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. Itajubá: Unifei, 2012.

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.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

PROTOCOLO DE PESQUISA	
<b>Título da pesquisa:</b> Transferência de conhecimentos críticos: um estudo de caso em um setor de uma Cooperativa de Crédito	<b>Orientação:</b> Prof. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira <b>Coorientador:</b> Tansley Marinho Brasileiro
<b>Objetivo Geral:</b> propor práticas da Gestão de Conhecimento para aprimorar a transferência de conhecimentos críticos para o setor de Produtos em uma Cooperativa de Crédito	
<b>Procedimento de pesquisa qualitativa (estudo de caso)</b>	<b>Unidade de Análise:</b> Cooperativa de Crédito <b>Período analisado:</b> fevereiro de 2023 a agosto de 2023
<i>Observação participante</i>	<i>Período:</i> abril de 2023 a julho 2023 <i>Finalidade:</i> Compreender e identificar os processos de transferência de conhecimento. <i>Tipo de dados:</i> Percepções, documentos e comportamentos.
<i>Análise documental</i>	<i>Finalidade:</i> Avaliar os documentos e processos registrados de transferência de conhecimento. <i>Material disponibilizado:</i> Arquivos internos, fluxograma das atividades, relatórios. <i>Tipo de dados:</i> Dados compartilhados entre o setor, dados registrados referente ao conhecimento.
<i>Entrevistas semi-estruturadas</i>	<i>Período:</i> abril de 2023 a junho 2023 <i>Finalidade:</i> Realizar questionamento que gere respostas a pesquisa e sane os objetivos específicos. <i>Formato:</i> Aplicação de roteiro com temas dos objetivos específicos. <i>Tipo de dados:</i> Percepções dos entrevistados, conhecimentos que os entrevistados possuem.

## APÊNDICE B - ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

OBJETIVO	PERGUNTAS
<b>Caracterizar a organização</b>	1- Qual é o seu tempo de cooperativa?
	2- Qual seu cargo atual e suas funções?
<b>Caracterizar os desafios e problemas relacionados à transferência de conhecimentos do setor</b>	3- O que você entende sobre transferência de conhecimentos?
	4- Existe algum sistema ou modelo para que ocorra a transferência de conhecimentos? Se sim, qual? Se não, por quê?
	5- Quando ocorre a transferência de conhecimentos no setor?
	6- Como ocorre a transferência de conhecimentos no setor?
	7- Quais são os principais desafios enfrentados na transferência de conhecimento do setor?
	8- Quais são as barreiras mais significativas para a transferência efetiva de conhecimento do setor?
<b>Mapear os principais processos críticos e os conhecimentos associados</b>	9- Quais processos/atividades você considera como crítico (alto grau de relevância para o setor)?
	10- Quais conhecimentos estão associados a esses processos considerados críticos?
	11- O que é necessário saber para executar esses processos considerados críticos?
	12- Quais são os principais processos que demandam conhecimentos especializados no setor?
	13- Atribua grau de criticidade nos processos citados.
	14- Em quais etapas você acredita que exista mais conhecimentos críticos (gestão, atendimento, operacional)?
	15- Como esses conhecimentos críticos são transferidos no setor?
<b>Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento existentes no setor</b>	16- O que você entende sobre Gestão do Conhecimento?
	17- O que você entende sobre práticas de Gestão do Conhecimento?

	18- Dentre essas práticas de Gestão do Conhecimento quais estão presentes no setor?
	19- Você já participou de algum treinamento, curso ou <i>benchmarking</i> sobre o tema de Gestão do Conhecimento?
	20- Quais ferramentas você utiliza hoje para realizar a transferência de conhecimentos?

## APÊNDICE C – ESTRUTURA DE PARTE DA TRANSCRIÇÃO DE DADOS

	Entrevistado / Perguntas	E1
Caracterizar os desafios e problemas relacionados à transferência de conhecimentos do setor	1- Qual é o seu tempo de cooperativa?	3 anos e 6 meses
	Cargo/Funções	Assistente de produtos I - Trabalho diretamente com seguros e poupança, os dois produtos da cooperativa. E a minha função é auxiliar os PAs no que se refere a esses temas
	3- O que você entende sobre transferência de conhecimentos?	Algo sobre eu passar o que eu sei pra outras pessoas da unidade. Tipo, como mapear alguns processos, deixar pra outra pessoa fazer o que eu faço hoje, talvez futuramente, alguma coisa assim. Ou até mesmo trabalhar junto comigo.
	4- Existe algum sistema ou modelo para que ocorra a transferência de conhecimentos? Se sim, qual? Se não, por quê?	a gente fez mapeamento de algumas das coisas que a gente faz. A ideia eu acho que era que fossem todas as coisas, mas eu imagino que não tenha sido realmente tudo que a gente faz que tenha sido 100% mapeado, sabe? Porque tem coisas que a gente faz que a gente até não tenha montado, talvez. Mas existe. Talvez não em sua totalidade, mas existe. E eu acho também que tem coisa que fica até difícil a gente colocar no papel, sabe? Que tem coisa que a gente aprende com a prática, com o tempo. Então, talvez coisas mais comportamentais assim, a gente não consiga transferir dessa forma
	5- Quando ocorre a transferência de conhecimentos no setor?	Principalmente quando... Eu acho que o tempo todo, mas principalmente quando chega uma pessoa nova e a gente tem que passar as coisas pra ela. Aí a gente está transferindo aquilo que a gente sabe pra essa pessoa. Mas eu acho que a gente aprende o tempo todo também.
	6- Como ocorre a transferência de conhecimentos no setor?	Eu acho que ela ocorre às vezes talvez pela observação, ou com alguém te ensinando, te mostrando que passa a parte de alguma coisa. Ou até mesmo você mesmo correndo atrás, assistindo um vídeo, alguma coisa que descobre a universidade, que a gente tem acesso e tudo
	7- Quais são os principais desafios enfrentados na transferência de conhecimento do setor?	Eu acho que é a diferença pessoal de cada um. Porque eu tenho a minha cabeça e a Duda tem a dela. Às vezes uma pessoa aprende mais rápido que a outra. Seria tipo assim, a forma que cada pessoa recebe o conhecimento. Que cada pessoa absorve os conhecimentos, exatamente. Eu acho que um dos principais desafios é isso.
	8- Quais são as barreiras mais significativas para a transferência efetiva de conhecimento do setor?	Eu acho que talvez a rotina. Porque a gente é tão absorvido pelas coisas que acontecem no dia a dia, com as demandas e tudo. Que às vezes pra gente fazer essa transferência, ou a gente mesmo aprender sozinho, a gente não tem tempo. Ou então, a gente tem que fazer tudo corrido.
Mapear os principais processos críticos e os conhecimentos associados	9- Quais processos/atividades você considera como crítico (alto grau de relevância para o setor)?	Sinistro de seguro (auto, vida e ramos elementares) e cotação de seguro auto
	10- Quais conhecimentos estão associados a esses processos considerados críticos?	ipo assim, é muito importante ver os valores, só que tem outras formas de meio que burlar. Porque se eu não conseguir fazer, eu vou pedir ajuda pra corretora. E pedir ajuda pra corretora os meninos já sabem fazer. Então não precisa de mim, especificamente. Eu acho que... Mas, por exemplo, se eu chegar agora, eu não sei que se eu não pedir, eu não sei que a corretora vai saber Entendeu
	11- O que é necessário saber para executar esses processos considerados críticos?	Então, hoje tem o boca a boca, que a gente ensina assim dessa forma. Mas eu acho que quando uma pessoa quer aprender, ela não vai diretamente, talvez, de primeira no arquivo, no material que a gente tem separado pra isso. Mas ela passa por um treinamento com pessoas. Então, a gente passa esse treinamento boca a boca, mas a gente tem esse documento também, que é a questão do mapeamento de processo. Então, isso tem o, como eu falo, o mapeamento mesmo, tem o documento pra pessoa ir atrás, mas também no boca a boca ela aprende com a gente ensinando, acompanhando tudo.

Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento existentes no setor	<b>12- Quais são os principais processos que demandam conhecimentos especializados no setor?</b>	Eu acho que quando são demandas mais, que não são tão comuns, ou que requerem um tempo mais de aprendizado, por exemplo, não é uma pessoa que chegou pra trabalhar com seguros ontem, que vai saber como atender um sinistro, que aí a gente já considera uma complexidade maior. Então, você tem que entender o que é a polícia, você tem que entender.
	<b>13- Atribuía grau de criticidade nos processos citados.</b>	eu acho que o sinistro entra mesmo nos processos mais críticos. O resto é... O resto é mais...Rotina também, né?
	<b>14- Em quais etapas você acredita que exista mais conhecimentos críticos (gestão, atendimento, operacional)?</b>	Acho que da gestão. Eu imagino que a gestão do setor, porque um produto é meu, dois produtos são meus, outros três produtos são de Ana Luiz, outros não sei quantos produtos são de Alessandra. E a gestão, ela tem que ter um olhar sobre todos, né? Então eu imagino que o conhecimento crítico esteja mais agregado ali na gestão.
	<b>15- Como esses conhecimentos críticos são transferidos no setor?</b>	Então os processos sinistros dele, ele me pergunta muito ainda, a gente trata muito junto. E essa transferência acontece quando aparece um chamado e eu oriento ele. Olha, você vai fazer isso aqui, você vai aqui, tananã, tananã, tananã. Então eu explico pra ele como fazer
	<b>16- O que você entende sobre Gestão do Conhecimento?</b>	Então, Gestão de Conhecimento, vou pegar aquela palavra também. Eu imagino que seja uma forma de, talvez, administrar esse conhecimento igual. Eu te falei que o conhecimento crítico está concentrado hoje na gestão do produto, que é tanto. Eu imagino que Gestão de Conhecimento seja meio que essa organização do conhecimento e talvez também uma organização de tipo, os setores estarem alinhados com o propósito deles. Eu imagino que seja mais ou menos nessa linha, mas não sei exatamente com profundidade o que isso quer dizer.
	<b>17- O que você entende sobre práticas de Gestão do Conhecimento?</b>	Eu acho que Gestão de Conhecimento é meio que um conceito, talvez, uma ideia do que pode ser feito em uma organização, mas a prática talvez não está 100% atrelada com, realmente, a Gestão de Conhecimento. Que talvez, vou usar um exemplo da gente. A gente fez os mapeamentos no setor e tudo. Não estou dizendo que a gente não usa eles, mas vamos supor, a gente faz o mapeamento e aí quando chega uma pessoa, a gente ensina boca a boca. A pessoa nem sabe que tem esse mapeamento ou, às vezes, uma pessoa sai de férias e a outra não sabe que existe esse mapeamento, não sabe onde procurar. Então, isso para mim não é colocado em prática. Talvez a prática seja realmente exercer o que é a gestão
	<b>18- Você já participou de algum treinamento, curso ou benchmarking sobre o tema de Gestão do Conhecimento?</b>	Olha, vou ser bem sincera, se eu já participei, eu não me lembro mais. Não me lembro mais, mas, assim, que agora o termo não vem na minha cabeça, nenhum treinamento que eu tenha feito.
<b>19- Quais ferramentas você utiliza hoje para realizar a transferência de conhecimentos?</b>	Como o Kanban entra nisso? Porque eu acho que o Kanban é uma ferramenta que a gente tem utilizado muito recentemente porque tem várias tarefas que a gente precisa fazer, que a gente vai colocando ali e querendo ou não, com essas tarefas a pessoa acaba aprendendo também, né? Igual a Duda está sendo introduzida aí agora, nessa questão de acompanhar os quadrinhos lá do Kanban porque, igual, um exemplo, a gente colocou lá no Kanban que a gente precisava fazer um passo a passo para tirar, para alterar, beneficiar esse seguro de vida. Aí, a Dudinha meio que ficou com essa função, ela pesquisou sobre como tirar e aí ela montou esse passo a passo pra gente.Então, o Kanban foi uma ferramenta que ajudou nisso. Mas não só o Kanban, tem, tipo, essas ferramentas que a gente usa no dia-a-dia, tipo, chat e talvez eu acho que isso tudo ajuda um pouco.	



Prática / Entrevistado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Guia passo a passo ( <i>How-To Guide</i> )	Sim, raramente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, raramente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
Infográfico	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
Intranet	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
Lições Aprendidas	Não	Não	Sim, raramente	Não	Não	Não	Não
Mapa mental ou <i>mindmap</i>	Sim, raramente	Não	Não, mas planejamos para os próximos 12 meses	Não	Não	Não, mas planejamos para os próximos 12 meses	Não
Mapa de Conhecimento	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Mapeamento de Conhecimentos Críticos	Não	Não	Sim, raramente	Não	Não	Sim, regularmente	Não
Mapeamento de Processos	Sim, raramente	Sim, raramente	Sim, raramente	Descontinuada	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Descontinuada
<i>Mentoring</i>	Sim, regularmente	Sim, raramente	Sim, raramente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
Páginas Amarelas	Não	Não	Não	Não	Não	Sim, regularmente	Não
<i>Peer assist</i>	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, raramente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
Pesquisa Aplicada	Sim, raramente	Não	Sim, raramente	Não	Não	Sim, regularmente	Não
<i>Podcasting</i>	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Portal Corporativo	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
Programa de Ideias	Sim, raramente	Descontinuada	Descontinuada	Não	Descontinuada	Descontinuada	Descontinuada
Q&A (perguntas e respostas)	Sim, raramente	Sim, raramente	Não	Não	Não	Não	Sim, regularmente
Rede Social Corporativa	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Não	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
Repositório de Conhecimento	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
<i>Screencasting</i>	Sim, regularmente	Sim, raramente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
<i>Shadowing</i>	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
<i>Storytelling</i>	Sim, regularmente	Não	Não	Sim, regularmente	Não	Sim, regularmente	Sim, regularmente
Taxonomia	Não, mas planejamos para os próximos 12 meses	Não	Não	Não	Não	Não	Descontinuada
Treinamentos	Sim, regularmente	Sim, raramente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
Universidade Corporativa	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
<i>Webinar</i>	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente
<i>Wiki</i>	Sim, regularmente	Não	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Sim, regularmente	Não	Não
<i>Workshop</i> de Lições Aprendidas	Não	Não	Não	Não	Não	Sim, regularmente	Não