



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO**



TANSLEY MARINHO BRASILEIRO

**Propostas de práticas de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso em uma
Instituição Financeira Cooperativa**

JOÃO MONLEVADE, MG

2023

TANSLEY MARINHO BRASILEIRO

**Propostas de práticas de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso em uma
Instituição Financeira Cooperativa**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Linha de Pesquisa: Gerência da Produção

Orientadora: Prof. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira

Coorientadora: Prof. Dra. Isabela Carvalho de Moraes

JOÃO MONLEVADE, MG

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

B823p Brasileiro, Tansley Marinho.
Propostas de práticas de Gestão do Conhecimento: [manuscrito]: um estudo de caso em uma Instituição Financeira Cooperativa. / Tansley Marinho Brasileiro. - 2023.
97 f.: il.: color.. + Quadros.

Orientadora: Profa. Dra. ALANA DEUSILAN SESTER PEREIRA.
Coorientadora: Profa. Dra. ISABELA CARVALHO DE MORAIS.
Dissertação (Mestrado Acadêmico). Universidade Federal de Ouro Preto. Departamento de Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Gestão do conhecimento. 2. Rotatividade de pessoal. 3. Cooperativas. I. PEREIRA, ALANA DEUSILAN SESTER. II. MORAIS, ISABELA CARVALHO DE. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



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



FOLHA DE APROVAÇÃO

Tansley Marinho Brasileiro

Rotatividade de pessoal e práticas de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso em uma Instituição Financeira Cooperativa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção

Aprovada em 30 de novembro de 2023

Membros da banca

Prof. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)
Prof. Dra. Isabela Carvalho de Moraes (Universidade Federal de Ouro Preto)
Prof. Dr. Fábio Câmara Araújo de Carvalho (Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM)
Prof. Dr. Sergio Evangelista Silva - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Isabela Carvalho de Moraes, coorientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito no Repositório Institucional da UFOP em 18/12/2023



Documento assinado eletronicamente por **Isabela Carvalho de Moraes, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 18/12/2023, às 21:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0633686** e o código CRC **5C62DDD1**.

Dedico esse trabalho a Deus e aos meus pais Nélio e Terezinha.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me apresentado com a oportunidade de fazer parte do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Ouro Preto. Lembro que orei muito por isso e hoje agradeço por estar concluindo mais uma conquista com êxito.

Agradeço aos meus pais, Nélio e Terezinha, que nunca mediram esforços para que eu buscasse conhecimento, sempre renunciando aos seus sonhos para facilitar o alcance dos meus. Sem dúvidas, eles são os grandes responsáveis por essa conquista.

Agradeço a minha avó Lourdes, que desde o meu nascimento se esforçou para que eu me tornasse um homem de caráter e trabalhador.

Agradeço a minhas irmãs, Pâmela e Karina, que sempre me incentivaram a ser uma pessoa melhor e ao meu afilhado Theo, que mesmo criança, me faz ver a vida de uma forma diferente. Ao meu amigo Alex, que me apoiou e incentivou no decorrer dessa jornada.

Agradeço a minha orientadora Prof. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira, que aportou bastante conhecimento em mim, demonstrou muita paciência, dedicação e trabalhou junto comigo para que essa pesquisa fosse concluída. Agradeço também a minha coorientadora Prof. Dra. Isabela Carvalho de Moraes, que contribuiu muito com importantes sugestões para a melhoria da dissertação. Agradeço a ambas por contribuir com a minha formação.

Agradeço a UFOP (Universidade Federal de Ouro Preto), ao corpo docente do PPGEP (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) e ao ICEA (Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas) por me proporcionarem uma experiência acadêmica de excelência.

Agradeço a Cooperativa de Crédito que foi estudada, por permitir utilizar sua estrutura para a realização deste trabalho, além de me permitir fazer parte de algo tão importante como o programa de Mestrado de uma Universidade Federal. Agradeço em especial aos entrevistados que com muita paciência e disponibilidade contribuíram com informações muito valiosas e ao meu gestor que nunca colocou empecilhos para minha formação.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma fizeram parte dessa jornada da qual estou muito orgulhoso em ter feito parte. Que Deus nos abençoe!

Eu me lembro do dia que orei por coisas que tenho hoje.

RESUMO

O conhecimento tem se tornado um ativo cada vez mais importante dentro das organizações. A falta da gestão deste conhecimento pode ser prejudicial em vários aspectos, inclusive quando se trata de um fenômeno muito comum dentro das empresas, a rotatividade de pessoal. Nesse contexto, pode haver a perda de conhecimentos, visto que o funcionário sai do seu posto de trabalho por motivos diversos, levando todo o conhecimento adquirido no decorrer do tempo. Nesse sentido, as áreas de gestão de recursos humanos das organizações, juntamente com as demais lideranças, têm direcionado esforços para entender as causas da rotatividade, objetivando reduzir e mitigar seus impactos, especialmente com relação à temática da gestão do conhecimento. Diante do exposto, o objetivo desse estudo é propor práticas de gestão do conhecimento que visem mitigar os impactos da perda de conhecimentos diante à rotatividade de pessoal em setores da Unidade Administrativa de uma instituição financeira cooperativa. Com relação a metodologia, essa pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso único, sendo este classificado como qualitativo e exploratório. O estudo foi realizado em uma instituição financeira cooperativa que atua no mercado há mais de 25 anos e tem mais de 300 funcionários diretos e indiretos. Para a operacionalização do estudo de caso, com relação a técnica de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários da organização, além da análise documental e a observação participante. Já para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Essa análise buscou entender o impacto da rotatividade de pessoal na organização relacionado a perda de conhecimento, como por exemplo, a perda de agilidade na execução das atividades do setor e a ausência do conhecimento tácito que é levado pelo funcionário que saiu do setor. Foi analisado o cenário de cada setor representado para entender quais as deficiências relacionadas a perda de conhecimento e, a partir disso, foram propostas práticas de gestão do conhecimento para cada um dos seis setores selecionados para participarem desta pesquisa. Como práticas propostas pode-se citar: Gestão do capital humano, Mapeamento de Conhecimentos, Educação Corporativa, Lições Aprendidas, *Mentoring*, *Benchmarking* e *Business Intelligence*. Além disso, os resultados buscam complementar a literatura e auxiliar os gestores na compreensão mais profunda da importância da gestão do conhecimento mediante a rotatividade de pessoal.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; rotatividade de pessoal; instituição financeira cooperativa.

ABSTRACT

Knowledge has become an increasingly important asset within organizations. The lack of management of this knowledge can be harmful in several aspects, including when it comes to a very common phenomenon within companies, staff turnover. In this context, there may be a loss of knowledge, as the employee leaves their job for various reasons, taking with them all the knowledge acquired over time. In this sense, the human resources management areas of organizations, together with other leaders, have directed efforts to understand the causes of turnover, aiming to reduce and mitigate its impacts, especially in relation to the theme of knowledge management. In view of the above, the objective of this study is to propose knowledge management practices that aim to mitigate the impacts of loss of knowledge due to staff turnover in sectors of the Administrative Unit of a cooperative financial institution. Regarding methodology, this research was developed through a single case study, which is classified as qualitative and exploratory. The study was carried out in a cooperative financial institution that has been operating in the market for more than 25 years and has more than 300 direct and indirect employees. To operationalize the case study, in relation to the data collection technique, semi-structured interviews were carried out with employees of the organization, in addition to document analysis and participant observation. For data analysis, the content analysis technique was used. This analysis sought to understand the impact of staff turnover on the organization related to the loss of knowledge, such as the loss of agility in executing the sector's activities and the absence of tacit knowledge that is taken by the employee who left the sector. The scenario of each sector represented was analyzed to understand the deficiencies related to the loss of knowledge and, based on this, knowledge management practices were proposed for each of the six sectors selected to participate in this research. The proposed practices include: Human capital management, Knowledge Mapping, Corporate Education, Lessons Learned, Mentoring, Benchmarking and Business Intelligence. Furthermore, the results seek to complement the literature and assist managers in a deeper understanding of the importance of knowledge management through staff turnover.

Keywords: knowledge management; staff turnover; cooperative financial institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo [SNCC].....	21
Figura 2 – Estágios e evolução da dimensão conhecimento.....	22
Figura 3 – Modelo de referência SBGC.....	30
Figura 4 – Estrutura das áreas selecionadas.....	42
Figura 5 – Fluxograma com as etapas da pesquisa.....	48
Figura 6 – Estrutura de um time do setor S6.....	69
Figura 7 – Lições aprendidas: Flexibilização de taxas MDR.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios do Cooperativismo.....	17
Quadro 2 – Ramos do Cooperativismo.....	19
Quadro 3 – Conhecimentos tácito e explícito.....	23
Quadro 4 – Processo de Gestão do Conhecimento e Ações Organizacionais.....	25
Quadro 5 – Modelos de Gestão do Conhecimento.....	27
Quadro 6 – Práticas de Gestão do Conhecimento.....	30
Quadro 7 – Práticas x processos de Gestão do Conhecimento.....	33
Quadro 8 – Alguns estudos que relacionam o conceito de GC com Ifs.....	36
Quadro 9 – Motivos de desligamento.....	39
Quadro 10 – Fatores x Intenção de saída.....	39
Quadro 11 – Detalhamento das entrevistas.....	44
Quadro 12 – Segundo encontro.....	45
Quadro 13 – Observação participante do pesquisador sendo gestor.....	46
Quadro 14 – Processo de Gestão do Conhecimento e Ações Organizacionais.....	59
Quadro 15 – Práticas identificadas pelos entrevistados.....	60
Quadro 16 – Práticas utilizadas por todos os entrevistados x processos de GC.....	62
Quadro 17 – Sugestões dos entrevistados.....	64
Quadro 18 – Alguns impactos da rotatividade de pessoal mapeados.....	67
Quadro 19 – Mapeamento de processos e conhecimentos críticos.....	70
Quadro 20 – Propostas de práticas de gestão do conhecimento.....	72

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

BACEN – Banco Central do Brasil

BSC – Balanced Scorecard

CONFEBRAS – Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito

CoP MGCI - Comunidade de Prática de Maturidade em Gestão do Conhecimento e Inovação

CRM - *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente

FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social

GC – Gestão do Conhecimento

IFs – Instituições Financeiras

MDR - *Merchant Discount Rate* ou Taxa de Desconto do Comerciante

OCB – Organização das cooperativas do Brasil

RH – Recursos Humanos

SECI – Socialização, externalização, combinação e internalização

SNCC – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Cooperativismo.....	16
2.1.1 <i>Cooperativas de Crédito</i>	20
2.2 Gestão do Conhecimento.....	21
2.2.1 <i>Conhecimento organizacional</i>	22
2.2.2 <i>Definições e processos da Gestão do Conhecimento</i>	24
2.2.3 <i>Modelos de Gestão do Conhecimento</i>	26
2.2.4 <i>Gestão do Conhecimento em Instituições Financeiras</i>	34
2.3 Rotatividade (<i>turnover</i>).....	37
3. METODOLOGIA.....	41
3.1 Classificação da pesquisa.....	41
3.2 Coleta de dados.....	42
3.3 Análise dos dados.....	46
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	48
4.1 Mapeamento das práticas de gestão do conhecimento já existentes na organização.....	48
4.1.1 <i>Percepção dos gestores com relação ao conhecimento</i>	48
4.1.2 <i>Percepção dos gestores com relação a existência de práticas de GC</i>	50
4.1.3 <i>Práticas de GC relacionadas as etapas do processo de GC</i>	52
4.2 Impactos da rotatividade de pessoal relacionados à perda de conhecimento.....	62
4.2.1 <i>Sugestões dos entrevistados para mitigar o impacto da rotatividade</i>	64
4.2.2 <i>Percepções relacionadas ao fenômeno da rotatividade</i>	65
4.3 Processos macro que envolvem os conhecimentos mais estratégicos.....	67
4.4 Proposta de práticas de Gestão do Conhecimento.....	72
4.4.1 <i>Práticas propostas para o setor S1</i>	73
4.4.2 <i>Práticas propostas para o setor S2</i>	74
4.4.3 <i>Práticas propostas para o setor S3</i>	75
4.4.4 <i>Práticas propostas para o setor S4</i>	76
4.4.5 <i>Práticas propostas para o setor S5</i>	77
4.4.6 <i>Práticas propostas para o setor S6</i>	78
4.4.7 <i>Práticas propostas para todos os setores</i>	79
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE A – ESTRUTURA DO FICHAMENTO – Exemplo.....	91
APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO UTILIZADO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA.....	92

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA	94
APÊNDICE D – ESTRUTURA DA FERRAMENTA UTILIZADA PARA TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	95
APÊNDICE E – FORMULÁRIO PARA SELEÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EXISTENTES NO SETOR	96

1. INTRODUÇÃO

No século XVIII, muitas cooperativas surgiram em decorrência de um difícil cenário vivido pelos europeus, tanto nos centros urbanos como no meio rural (MEINEN; PORT, 2014). Nesse contexto, em 1844, na cidade de Rochdale, no interior da Inglaterra, iniciava o movimento cooperativista em resposta a insatisfação de 28 tecelões. No Brasil, o movimento teve início em 1889, na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, cujo foco era o consumo de produtos agrícolas (OCB, 2022).

Dentre os ramos do cooperativismo, pode-se citar o de crédito (OCB, 2019). O Banco Central do Brasil (BACEN) define cooperativa de crédito como “uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados” (BACEN, 2022). Nesta perspectiva, Zanco e Coltre (2016) destacam que como as cooperativas, por sua própria natureza associativa, serem organizadas por pessoas, é primordial a implementação de ações que impulsionem o gerenciamento dos conhecimentos.

Além disso, Zanco e Coltre (2016, p. 31) afirmam que “no cooperativismo a Gestão do Conhecimento é considerada um método que norteia a capacidade de uma empresa em criar, disseminar e incorporar o conhecimento”. Os autores, ainda, reforçam que o cooperativismo tem o objetivo de desenvolver as pessoas, visto que elas são responsáveis pela criação do conhecimento.

Meinen e Port (2014), afirmam que um dos princípios do cooperativismo seguido pelas cooperativas de crédito é a Intercooperação. Em complemento, Meinem (2020) afirma que a Intercooperação é uma prática essencial de transferência do conhecimento, permitindo que uma cooperativa aprenda por meio da observação das boas práticas de outra cooperativa e conduza a gestão e direcionamento desse conhecimento objetivando seu desenvolvimento.

Segundo Magaldi e Neto (2019), estimular o aprendizado dentro das empresas bem como criar espaços para desenvolvê-lo é de grande relevância para fortalecer a cultura organizacional. É necessário, para tanto, a estruturação de uma estratégia de gestão do conhecimento que compartilhe conteúdos, que estimule o comportamento proativo de educar a todos em todos os momentos e da disponibilização de tempo pelos indivíduos (MAGALDI; NETO, 2019).

Nesse sentido, quando o funcionário percebe o ambiente preparado para adquirir conhecimento, este se sente motivado a ter um nível de desempenho que vai além das obrigações tradicionais do dia a dia, desenvolvendo, assim, algumas competências importantes para a organização (ISLAM; TARIQ, 2018). Além disso, quando a organização promove oportunidades de aprendizagem que, além de melhorarem suas habilidades profissionais, influenciam em sua empregabilidade, o funcionário não somente se engaja mais, como também percebe as ações como um investimento na sua carreira, e essa percepção contribui, positivamente, com a estratégia de retenção dos profissionais nas organizações (BOOMAARS *et al.*, 2018). Gebreyohannes (2020), ainda, destaca que os recursos humanos são fundamentais para a sustentabilidade do negócio e que ter funcionários influenciados e estimulados contribui diretamente para o sucesso da organização, considerando que eles executarão suas atividades com alta qualidade.

Magaldi e Neto (2018) destacam que o conhecimento está, principalmente, na mente dos funcionários das organizações e não somente em documentos ou qualquer ativo físico. Nesse contexto, o ser humano passou a ser considerado fator estratégico dentro das organizações, uma vez que seu conhecimento e suas capacidades geram importante competitividade e estimulam as organizações a estruturar estratégias para atrair, desenvolver e reter talentos, evitando, assim, a rotatividade de funcionários (BOXALL; PURCELL, 2003; MACKE; GENARI, 2019).

Brasil, Economia e Governo (2022) conceitua rotatividade como “o desligamento do trabalhador de um posto de trabalho seguido pela realocação em outro posto” e ainda coloca que esse fenômeno é prejudicial para a economia do país, por não permitir ganhos de produtividade. Priyanka e Dubey (2017), ao estudarem sobre rotatividade e retenção de funcionários, identificaram oito fatores que impulsionam a rotatividade, a saber: qualidade das práticas de gestão, remuneração incompatível, baixa expectativa de evolução na carreira, falta de apoio dos pares, lideranças e familiares, poucas oportunidades de aprendizagem, ambiente de trabalho que apresente riscos, comunicação falha e insegurança no trabalho.

Nessa perspectiva, Vivar *et al.* (2020), também, descrevem um conjunto de motivos que causam a rotatividade de funcionários e relacionam as causas a três cenários: organizacional, motivacional e ambiente de trabalho. Além das causas relacionadas, um conjunto de fatores externos podem ser considerados, como: novas oportunidades de trabalho, oferta e demanda de talentos humanos no mercado e situação econômica do negócio (RODRÍGUEZ *et al.*, 2021). Outros autores, ainda, mencionam que existe uma relação entre o comportamento dos líderes e

a intenção de saída dos funcionários (LABRAGUE *et al.*, 2020; WEBSTER *et al.*, 2016). Labrague *et al.* (2020) identificaram que funcionários que trabalham com lideranças tóxicas têm maiores tendências de deixar a empresa se comparado a funcionários vinculados a líderes que apoiam. Por sua vez, Webster *et al.* (2016) reforçam que a liderança tóxica pode causar danos aos seus liderados e a toda a organização.

Segundo Rodríguez *et al.* (2021), baseado em pesquisas realizadas por especialistas com relação ao custo da rotatividade, essa ação pode gerar uma despesa correspondente a 150% do salário do próprio funcionário. Além disso, os autores reforçam que os custos da rotatividade estão condicionados ao cargo ocupado pelo funcionário, porém, independente da função exercida, os valores indicam que as empresas devem se preocupar em reter os talentos.

Com isso, globalmente, a competitividade por mão de obra qualificada tem feito o setor bancário se atentar para retenção de profissionais qualificados (OTHMAN *et al.*, 2022). Segundo Othman *et al.* (2022), a retenção de pessoal é, portanto, o esforço das organizações em desenvolver ações que incentivem os funcionários que fazem parte do quadro ativo da empresa a permanecerem nela.

Os estudos existentes, como por exemplo os de autoria de Leon (2020), Vivar *et al.* (2020), Rodríguez *et al.* (2021) e Sioufi *et al.* (2022) focam em estudar as causas que levam a rotatividade, não aprofundando, portanto, nos impactos da rotatividade de pessoal relacionados ao conhecimento. Além disso, no levantamento realizado, não foram encontrados estudos que avaliam o impacto da rotatividade de pessoal em setores de unidades administrativas de instituições financeiras cooperativas ou estudos que trazem propostas de implementação de práticas de gestão do conhecimento nas referidas unidades que se relacionem de alguma forma com a rotatividade de pessoal.

O objetivo deste estudo é, portanto, propor práticas de gestão do conhecimento que visem mitigar os impactos da rotatividade de pessoal relacionados ao conhecimento em setores de uma instituição financeira cooperativa. Especificamente:

- Mapear as práticas de gestão do conhecimento existentes na organização;
- Identificar os impactos da rotatividade de pessoal na cooperativa relacionados ao conhecimento;
- Identificar os processos macro que envolvem os conhecimentos mais estratégicos;

No decorrer da pesquisa, foi possível utilizar técnicas como a entrevista semiestruturada, observação participante e a análise documental para entender o contexto organizacional

relacionado às temáticas de gestão do conhecimento e rotatividade e propor práticas de gestão do conhecimento para os setores. Diante disso, foi possível sugerir nove práticas de gestão do conhecimento para todos os seis setores objetivando uma melhor gestão do conhecimento bem como diminuir o impacto da perda de conhecimento mediante a saída de um funcionário.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse tópico aborda os três temas que serão utilizados para o desenvolvimento deste trabalho, sendo: cooperativismo, no qual será contextualizada a evolução e as particularidades da área na qual se encontra a unidade de estudo; gestão do conhecimento, no qual serão detalhados diversos conceitos relacionados a importância estratégica do conhecimento; e rotatividade, em que reforçará a importância de as organizações reterem talentos e gerirem os conhecimentos com excelência.

2.1 Cooperativismo

Nos séculos XVIII e XIX, surgiram na Inglaterra e na França pensadores que foram os primeiros a explorar, minuciosamente, temas como associação e cooperação (CASTRO *et al.*, 2003; OCB, 2004). Destacam-se como os primeiros e mais importantes pensadores que contribuíram de forma expressiva para a formação da ideia cooperativa: Peter Cornelius Plockboy, John Bellers, Robert Owen, Dr. William King, Charles Fourier, Philippe Buchez e Louis Blanc (CASTRO *et al.*, 2003; GOERCK *et al.*, 2020).

Em um ambiente há décadas exaurido pela revolução industrial, muitos trabalhadores estavam indignados com as condições de trabalho (BEGNIS *et al.*, 2014; GOERCK *et al.*, 2020). Como exemplo, pode-se citar: “jornadas de até 16 horas, mão de obra infantil liberada a partir dos nove anos, crianças e mulheres recebendo menos do que os homens pelas mesmas funções, ambientes insalubres e operários exaustos e mal remunerados” (MARTINS, 2021, p. 40).

Além das más condições de trabalho, a remuneração recebida pelos trabalhadores não era suficiente para alimentação básica, e, não por acaso, o objetivo em Rochdale foi montar uma cooperativa de consumo (MARTINS, 2021). Em novembro de 1843, iniciavam-se as discussões entre pobres tecelões de flanela, objetivando acabar com tantas dificuldades enfrentadas e, em outubro de 1844, uma cooperativa foi inscrita no registro comercial: *Rochdale Society of Equitable* (CASTRO *et al.*, 2003). A partir disso, o número de tecelões elevava-se a 28, boa parte operários homens e apenas uma mulher, que contribuíram mensalmente para formar o capital inicial da cooperativa (MARTINS, 2021).

Já no Brasil, o Cooperativismo iniciou, oficialmente, em 27 de outubro de 1889, na cidade de Ouro Preto, no estado de Minas Gerais, com a fundação da Sociedade Cooperativa

Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto que tinha atividades diversificadas, abrangendo ramos como consumo, infraestrutura e crédito (OCB, 2004).

Considerado um modelo bem-sucedido, os princípios estabelecidos pelos tecelões aos quais deve obedecer a uma organização cooperativa, foram reunidos em tópicos em um congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) realizado em 1937 (CASTRO *et al.*, 2003; OCB 2004). Surgiram, então, os denominados Princípios do Cooperativismo, conforme apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios do Cooperativismo

Princípios	Definição
1º: Adesão voluntária e livre	“As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa.”
2º: Gestão democrática	“As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.”
3º: Participação econômica dos membros	“Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros podem receber, habitualmente, havendo condições econômico-financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando a formação de reservas, em parte indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos associados.”
4º: Autonomia e independência	“As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.”

Princípios	Definição
5º: Educação, formação e informação	“As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.”
6º: Intercooperação	“As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.”
7º: Interesse pela comunidade	“As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.”

Fonte: Meinen; Port (2014); Martins (2021).

Segundo Meinen e Port (2014, p. 30), “os princípios cooperativistas são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores”. Juridicamente, o conceito de cooperativismo está expresso no artigo 4º da Lei 5.764 de 1971, marco legal brasileiro que instituiu a Política Nacional do Cooperativismo:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados', distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.” (DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 1971, p. 1)

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), entidade máxima do movimento cooperativo global, define cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada” (ACI, 2022).

Segundo Martins (2021), na cooperativa o associado é um dos donos do negócio. Além disso, além de dono, o associado também pode ser usuário ou prestador de serviços. No mundo, existem várias cooperativas de diversos ramos para atender seus associados em grande parte de suas necessidades e, especialmente alguns ramos e áreas geográficas, têm muito espaço para crescer (MEINEN; PORT, 2014; MARTINS, 2021).

A partir de análises técnicas das atividades econômicas exercidas, a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) estruturou as cooperativas em ramos (OCB, 2019). De acordo com a resolução OCB nº 56/2019, que regulamenta a classificação dos ramos do cooperativismo, as cooperativas são organizadas em sete ramos, conforme detalhado no Quadro 2, sendo: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, trabalho, produção de bens e serviços, saúde e transporte (OCB, 2019).

Quadro 2 – Ramos do Cooperativismo

Ramo	Definição
Agropecuário	“Art. 1º, g) Ramo Agropecuário : composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título, o(s) meio(s) de produção.”
Consumo	“Art. 1º, c) Ramo Consumo : composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, por meio da mutualidade, à compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados.”
Crédito	“Art. 1º, e) Ramo Crédito : composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.”
Infraestrutura	“Art. 1º, b) Ramo Infraestrutura : composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados.”
Trabalho, produção de bens e serviços	“Art. 1º, a) Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços : composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços especializados a terceiros ou a produção em comum de bens.”

Ramo	Definição
Saúde	“Art. 1º, f) Ramo Saúde: composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover ou adquirir, por meio da mutualidade, serviços dedicados à preservação, assistência e promoção da saúde humana, constituídas por profissionais da área da saúde ou usuários destes serviços.”
Transporte	“Art. 1º, d) Ramo Transporte: composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços de transporte de cargas e/ou passageiros, cujos cooperados detêm, a qualquer título, a posse ou propriedade do(s) veículo(s).”

Fonte: OCB (2019).

2.1.1 Cooperativas de Crédito

Conforme detalhado no Quadro 2 do tópico anterior, um dos ramos do cooperativismo é o de crédito que, segundo a resolução OCB nº 56/2019, é definido como “ramo composto por cooperativas que se destinam, principalmente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro” (OCB, 2019).

Segundo Pagnussatt (2004, p.13), Cooperativas de crédito podem ser definidas como

Sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além da prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito da cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum.

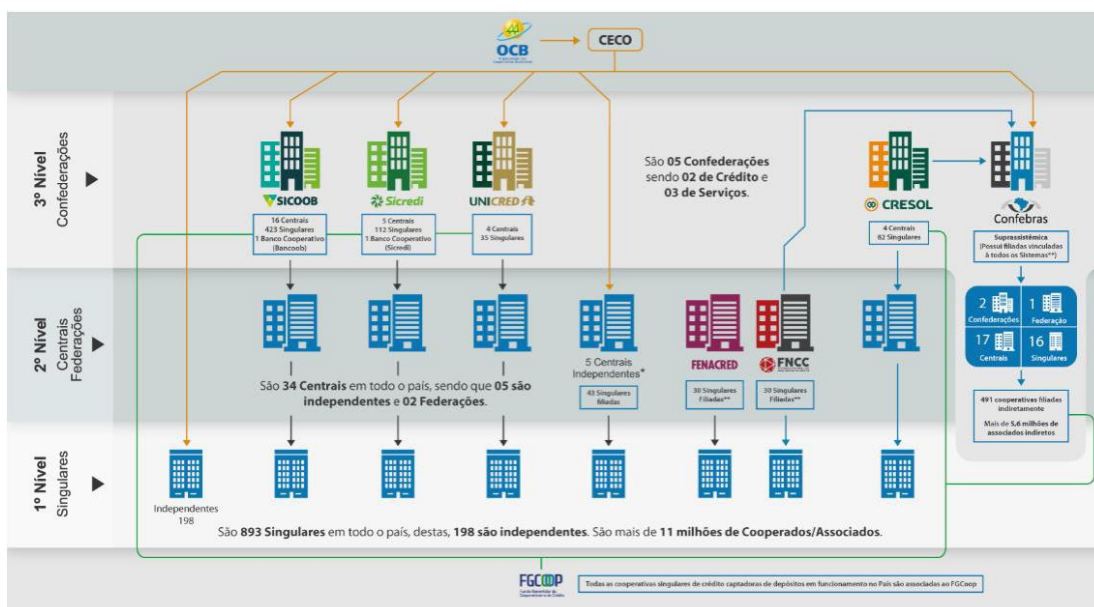
A primeira cooperativa de crédito surgiu na Alemanha, em 1852, na cidade de Delitzsch (GOERCK, 2020). Rapidamente o cooperativismo de crédito tomou força e ultrapassou as fronteiras da Alemanha, espalhando-se pela Itália, França, Holanda, Inglaterra e Áustria, se tornando referência mundial com relação a desenvolvimento no setor (MEINEN; PORT, 2014). No Brasil, o cooperativismo de crédito veio com o padre suíço Theodor Amstad, que organizou a primeira cooperativa de crédito do Brasil em Nova Petrópolis/RS (PINHEIRO, 2008; KERCKHOFF, 2019).

A partir dos anos 1990, o setor do cooperativismo de crédito começa a tomar um curso interessante com a dinâmica do processo legal e regulamentar (MEINEN; PORT, 2012). Entre as iniciativas de maior impacto, cabe destacar: a Resolução 2.099/94, do BACEN, que autorizou a abertura de pontos de atendimento, a Resolução 2.193/95, do BACEN, que possibilitou a criação de bancos cooperativos pelas cooperativas de crédito, a Resolução 3.106/03, do

BACEN, que instituiu as cooperativas de livre admissão, a Lei Complementar 130/09, que passou a regulamentar o funcionamento das cooperativas de crédito, conferindo a estas condições operacionais idênticas às dos bancos em geral e criou o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) e a Resolução 4.434/15, do BACEN, que consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito (BACEN, 2015; MEINEN; PORT, 2012).

A estrutura do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), é composta por três níveis de atuação, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. Estrutura do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC)



Fonte: Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (CONFEBRAS, 2019)

No primeiro nível, estão as cooperativas singulares (cooperativas de crédito), constituídas pelo número mínimo de 20 pessoas, que realizam a prestação de serviços direta aos seus associados. As cooperativas centrais ou federações de cooperativas representam o segundo nível, compostas por no mínimo três cooperativas singulares, com o objetivo de organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e outros interesses do grupo. No terceiro nível, estão as confederações de cooperativas que, constituídas por cooperativas centrais ou federações, têm como objetivo orientar e coordenar as atividades das filiais (CONFEBRAS, 2019).

2.2 Gestão do Conhecimento

Já entendendo o contexto no qual a unidade de estudo selecionada para esta pesquisa está inserida, sendo uma cooperativa de crédito, nesse tópico serão abordados importantes

conceitos trabalhados dentro da Gestão do Conhecimento e de grande relevância para o estudo. Para tanto, o tópico será dividido entre conhecimento organizacional; definições e processos da gestão do conhecimento; modelos de gestão do conhecimento; práticas de gestão do conhecimento; e gestão do conhecimento em instituições financeiras.

2.2.1 Conhecimento organizacional

O conhecimento tem se tornado um ativo cada vez mais essencial para as organizações (SAITO; FUKUNAGA, 2020) e é um elemento que está em nossas mentes, culturas e experiências (ALENCAR; FONSECA, 2015). O conhecimento apresenta valor para as empresas devido ao seu potencial de gerar soluções e novos conhecimentos a partir das pessoas (LIFF *et al.*, 2018).

Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem o conhecimento como:

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Segundo Gonzalez e Martins (2017, p. 249), “a cadeia de conhecimento é um fluxo composto por dados, informação, realização, ação/reflexão e sabedoria [...] e o conhecimento é desenvolvido através de um ciclo evolutivo”, conforme ilustrado na Figura 2. A partir da observação e organização dos dados, inicia-se um processo de aprendizagem que impulsiona o alcance do conhecimento particular e, ao mesmo tempo, inicia-se um outro processo a partir dos dados, rumo a prática de determinada tarefa (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Figura 2: Estágios e evolução da dimensão conhecimento.



Fonte: Magnier-Watanable; Senoo (2008)

Segundo Alencar e Fonseca (2015), as organizações precisam criar conhecimento e multiplicá-lo, porém, não podem ignorar a importância de estruturar as atividades internas, bem como instruir todo o quadro de funcionários, a lidar com esse precioso ativo intangível que existe na organização, o conhecimento. Neste contexto, Nonaka e Takeuchi (2008) colocam que a empresa criadora de conhecimento foca em tornar o conhecimento pessoal disponível para os demais funcionários da organização, continuamente, em todos os níveis hierárquicos e de diversas formas.

Ainda, Nonaka e Takeuchi (2008, p.19) descrevem que

As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios aos conhecimentos, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, o conhecimento tácito e o explícito.

Nesse sentido, existem dois tipos de conhecimento dentro das organizações: o explícito e o tácito (MAGALDI; NETO, 2018; ALENCAR; FONSECA, 2015; NONAKA; TAKEUCHI, 1998). No Quadro 3, pode-se verificar a diferença de Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito:

Quadro 3: Conhecimentos tácito e explícito

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
<p>Conhecimento da experiência (corpo)</p> <p>Conhecimento simultâneo (aqui e agora)</p> <p>Conhecimento análogo (prática)</p>	<p>Conhecimento da racionalidade (mente)</p> <p>Conhecimento sequencial (lá e então)</p> <p>Conhecimento digital (teoria)</p>

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1998)

O conhecimento tácito é o adquirido por meio da experiência de cada indivíduo ao longo dos anos de experiência, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (MAGALDI; NETO, 2018; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Esse conhecimento não é facilmente visível e explicável (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) e não é também, facilmente repostado dentro das organizações (JENNEX, 2014; LEVY, 2011). Já o conhecimento explícito, é aquele formal, disponível em inúmeros dispositivos, plataformas, manuais, bancos de dados ou documentos (MAGALDI; NETO, 2018; KIM; TRIMI, 2007). Esse conhecimento pode ser, rapidamente, transmitido às pessoas, por ser tangível e acessível (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Diante disso, Gonzalez e Martins (2017, p.251) trazem que “o conhecimento é um ativo que a organização desenvolve com o passar do tempo por meio da ação organizada de seus indivíduos dentro de um contexto que permeia a organização”. Além disso, eles reforçam que é papel da organização desenvolver um processo com o objetivo de gerenciar os tipos de conhecimento que serão identificados por ela (tácito e explícito), ou seja, o processo de Gestão do Conhecimento. Vale lembrar que a interação entre esses dois tipos de conhecimento se intensifica quando o conhecimento passa a ser de nível coletivo e, em consonância a essa visão, a Gestão do Conhecimento ocorre pela interação entre as pessoas, processos e tecnologias, que se interligam e apoiam o compartilhamento do conhecimento (EDWARDS, 2005).

2.2.2 Definições e processos da Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento se desenvolveu, enquanto modelo, em meados de 1990, na demarcação estratégica da visão baseada no conhecimento, extensão da visão baseada em recursos, em que a firma passou a ser vista como uma instituição para criar e integrar o conhecimento (GRANT, 1996).

Dada a importância que as empresas deram para o conhecimento, considerando inclusive esse ativo mais importante do que o capital financeiro, direcionaram esforços para a efetiva Gestão do Conhecimento dentro das organizações (ALENCAR; FONSECA, 2015). Portanto, de acordo com Teixeira Filho (2000, p. 22), “a gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. E, em consonância, para Terra (2005, p. 8), a

[...] gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas a luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento envolve questões relativas aos processos de criação, transferência, retenção e reutilização de conhecimentos específicos (LEVALLET; CHAN, 2019; MARTINS; MEYER, 2012). O entendimento do processo de Gestão do Conhecimento faz com que o conhecimento seja bem gerenciado e acessível aos membros da empresa, contribuindo diretamente com o desenvolvimento de estratégias, tomada de decisões e melhoria no desempenho em todos os aspectos (HARO *et al.*, 2014; HESAMAMIRI *et al.*, 2016; DALKIR, 2017; YAP; LOCK, 2017; KORDAB; RAUDELIUNIENE, 2018).

Segundo Gonzalez e Martins (2017), o processo de GC pode ser compreendido em quatro etapas, sendo: aquisição, armazenamento, distribuição e aplicação de conhecimento. No Quadro 4 constam os objetivos centrais e as ações organizacionais referentes a cada uma das referidas etapas que compõem o ciclo da GC.

Quadro 4: Processo de Gestão do Conhecimento e Ações Organizacionais

Etapa	Objetivos centrais	Ações organizacionais
Aquisição	Criação de conhecimento partindo das competências dos indivíduos (PACHARAPHA; RACTHAM, 2012). Aquisição de conhecimento envolve a capacidade da firma em absorver conhecimentos a partir de sua base de conhecimento primário, em uma perspectiva de aprendizagem (LOPEZ; ESTEVES, 2012). A aquisição de conhecimento pode ser vista como um processo de transformação na qual o conhecimento migra de sua forma explícita para tácita (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação dos indivíduos; - Incentivo ao processo de tentativa e erro; - Desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem; - Contratação e parcerias com outras firmas; - Contratação de novos funcionários que representem novos conhecimentos; - Aquisição de patentes.
Armazenamento	Retenção do conhecimento gerado pelos indivíduos e socializado nos grupos (YIGITCANLAR <i>et al.</i> , 2007), formando uma memória organizacional (WALSH; UNGSON, 1991). Processo de explicitação do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Desenvolvimento de uma cultura e estrutura organizacional que represente a rotina da empresa (MADSEN <i>et al.</i> , 2003).	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e cadastramento das melhores práticas; - Cadastramento das lições aprendidas; - Incorporação do conhecimento adquirido em procedimentos e regras da organização; - Retenção de indivíduos (repositório de conhecimento tácito); - Desenvolvimento de uma cultura organizacional que represente os valores e crenças da empresa; - Utilização de TI como ferramenta de auxílio à retenção do conhecimento e formação da memória organizacional.

Etapa	Objetivos centrais	Ações organizacionais
Distribuição	Disseminação do conhecimento entre os indivíduos por meio do contínuo contato social (LEVINE; PRIETULA, 2012); e de grupos especializados que compartilhem uma linguagem e objetivos, numa abordagem de comunidade de prática (BROWN; DUGUID, 2001). Utilização de TI como facilitador do processo de disseminação.	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação aos funcionários da base de conhecimento retida; - Desenvolvimento de trabalho em grupos; - Desenvolvimento de comunidades de prática – troca de conhecimento especializado; - Utilização de TI como ferramenta de auxílio à distribuição do conhecimento organizacional.
Aplicação do conhecimento	O conhecimento da firma sendo explotado (forma reativa) ou explorado (forma inovativa) (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A utilização do conhecimento a fim de reconstruir suas rotinas e competências (VOLBERDA <i>et al.</i> , 2010). Recuperação e transformação do conhecimento adquirido promovendo a ampliação da base de conhecimento organizacional (WALSH; UNGSON, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de equipes de resolução de problemas; - Desenvolvimento de atividades de aperfeiçoamento de produtos e processos; - Mudanças nas rotinas e procedimentos da organização; - Utilização de procedimentos e instruções que incorporem as melhores práticas e lições aprendidas.

Fonte: Gonzalez e Martins (2017)

2.2.3 Modelos de Gestão do Conhecimento

Os modelos de Gestão do conhecimento propõem um conjunto de estratégias ligadas ao fomento da aquisição, armazenamento, distribuição e aplicação do conhecimento humano nas organizações (PAIVA; FERREIRA, 2008). Conforme apresentado no Quadro 5, a literatura conta com diversos modelos de Gestão do Conhecimento, que também podem ser chamados de estrutura ou *framework*. Heisig (2009), em seus estudos, analisou qualitativa e quantitativamente 160 modelos de GC no intuito de relacionar os elementos existentes, as diferenças e as similaridades desses.

Quadro 5: Modelos de Gestão do Conhecimento

Autores	Modelos de Gestão do Conhecimento
Probst, Raub, Romhardt (2002)	Há oito elementos construtivos da GC, sendo seis essenciais (identificação, aquisição, desenvolvimento, partilha e distribuição, utilização, preservação) e dois estratégicos (metas e avaliação). A ordem a ser seguida inicia-se nas metas de conhecimento, partindo para as seis etapas essenciais e finalizando com a avaliação.
Spender (1996)	O Spender Levels distingue o conhecimento individual e coletivo e combina-o com a classificação (tácito ou explícito), para descobrir onde esse conhecimento reside. Há quatro vertentes: conhecimento consciente, objetivado, automático e coletivo.
Angeloni (2008)	Três dimensões interdependentes se interagem: infraestrutura organizacional (visão holística, estrutura, cultura e estilo de gerência), pessoas (intuição, compartilhamento, aprendizagem, criatividade, inovação) e modelos mentais e tecnologia (<i>workflow</i> , gerenciamento eletrônico de documentos, redes, <i>data warehouse</i> para <i>business intelligence</i> e portal do conhecimento).
Saito e Fukunaga (2020)	O Modelo de Referência SBGC possui três dimensões (alinhamento com o negócio, iniciativas e práticas de GC e ambiente facilitador) e dois fundamentos essenciais (Gestão do conhecimento exige ambiente facilitador e Gestão do conhecimento deve apoiar o negócio).
Stewart (1998)	Medidas de capital humano agregam valor para o cliente e relacionam-se aos colaboradores especializados e suas atividades. Seus resultados são mensurados quanto à inovação, aprendizado individual, experiência, rotatividade, posição hierárquica e atitudes dos funcionários. O capital intelectual é formado por: humano, estrutural e de clientes; com seus respectivos conhecimentos e competências.
Davenport e Pruzak (2003)	Deve-se possuir infraestrutura técnica e organizacional, orientação por processos, canais para disseminação do conhecimento, apoio da alta administração e motivações não triviais. A cultura deve ser voltada para o conhecimento de fácil compreensão.
Teixeira Filho (2000)	Possui as dimensões do conhecimento (tácito e explícito), tecnologia (apoio e integração) e organização (cultura e estratégia). Há a preparação, explicitação, socialização, divulgação e avaliação. O conhecimento é avaliado pelas ações subsequentes, advém de informações e os criadores devem ser qualificados.
Bukowitz e Williams (2002)	Sugere uma tipologia com ênfase na capacidade de transmitir o conhecimento, a partir de um diagnóstico de GC que conta com sete seções de reestruturação: obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa/mantenha, descarte.

Autores	Modelos de Gestão do Conhecimento
Wiig (1993)	O conhecimento é organizado em redes semânticas para poder ser utilizado. Tais redes relacionam conceitos em estudo. Possui quatro vertentes: criação e alimentação, compilação e transformação, disseminação e aplicação e realização de valor.
Kaplan e Norton (1997)	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC) é um método de avaliação que propõe o uso de indicadores e vetores de desempenho dos processos de GC. Possui foco no conhecimento que pode ser abordado no planejamento estratégico.
Nonaka e Takeuchi (1997)	A conversão do conhecimento tácito para explícito ocorre com a: socialização, externalização, combinação e internalização (SECI). Há cinco fases para a criação do conhecimento: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, sua justificação, construção de um arquétipo e disseminação interativa do conhecimento. Os profissionais devem ser qualificados, possuir vastas experiências e habilidade de comunicação, promovendo o trabalho em equipe e debates.
Edvisson (1998)	Três componentes: capital humano (capacidade individual de atuação a partir das habilidades, experiências, valores e educação formal), capital organizacional (patentes, conceitos, modelos administrativos e informatizados) e capital de clientes (parceiros, fornecedores e a imagem que a organização passa para os mesmos).
¹ Schultze & Leidner (2002) ² Brown & Duguid (2001); Thompson & Walsham (2004)	- Modelo objetivo ¹ : o conhecimento é visto como um objeto a ser descoberto. Conhecimento é identificado em uma variedade de formas e locais, e a tecnologia age na codificação deste conhecimento; - Modelo subjetivo ² : conhecimento é inerentemente identificado e relacionado à experiência humana por meio de prática social, conforme visto nas comunidades de práticas.
Sicsú e Dias (2005)	Possui os princípios: cultura de aprendizagem, planejamento estratégico, colaboração, manutenção de recursos humanos qualificados, condições tecnológicas adequadas, foco nos sistemas de informações, futuro organizacional condicionado pela história da empresa, inovação e modernização.
Terra (2005)	Sete dimensões do conhecimento: fatores estratégicos e alta administração, cultura organizacional, estrutura organizacional, políticas e práticas da gestão de recursos humanos, sistemas de informações, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente. Há componentes relacionados à estrutura, indivíduos e ambiente externo.

Autores	Modelos de Gestão do Conhecimento
Poynder (1998)	Gestão do Conhecimento é um tema restrito à TI, tendo como tópicos centrais rede de computadores e Group Ware; GC é um assunto referente aos recursos humanos com ênfase em cultura organizacional e formação de grupos de trabalho; GC depende do desenvolvimento de processos organizacionais que promovam a captura, avaliação e medição do know how da organização.
Swan <i>et al.</i> (1999)	Modelos baseados em TI têm como foco intensivo processamento e disseminação da informação; Modelos baseados em comunidade enfatizam o diálogo e colaboração em redes. O objetivo destes modelos é a exploração do conhecimento, baseando-se principalmente na interação entre indivíduos.
Lee & Kim (2001)	Modelo gerencial: tem como elemento central o desenvolvimento do “trabalhador do conhecimento”, incluindo também liderança, autonomia, medidas de desempenho e recompensa, estrutura e cultura organizacional; Modelo técnico: tem como elemento central a TI. Esta perspectiva enfatiza a facilitação do processo de armazenamento e distribuição do conhecimento por meio de sistemas de GC, incluindo data mining, fóruns de discussão, internet e intranet.
Alvesson & Kärreman (2001)	Os modelos de GC são estabelecidos a partir da combinação de dois elementos: os meios de interação (social e tecnoestrutura) e o modo de intervenção gerencial (coordenação e controle). A partir destes dois eixos, os autores definem quatro modelos: * Modelos baseados em comunidade, originados a partir da interação social e intervenção gerencial. Ênfase sobre o compartilhamento de ideias; * Modelos baseados no controle normativo, originados a partir da interação social e intervenção gerencial. Ênfase sobre o controle normativo. A cultura organizacional age como repositório de conhecimento; * Modelos baseados em experiências armazenadas, originados da interação baseada em tecnoestrutura e coordenação baseada em intervenção gerencial. Ênfase sobre a formação de uma “biblioteca” de conhecimento; * Modelos baseados em regras e modos de ação, originados a partir da interação baseada em tecnoestrutura e controle baseado em intervenção gerencial. Ênfase sobre o desenvolvimento de templates que descrevem modos específicos de ação.

Fonte: Adaptado de Souza e Kurtz (2014); Gonzalez e Martins (2017); Pereira *et al.* (2020).

No quadro 05, são apresentados alguns modelos de GC com abordagens de pesquisas realizadas em diversas organizações. Saito e Fukunaga (2020) definem um modelo de GC denominado como modelo de referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). Conforme explicitado no quadro 04, os autores apresentam um modelo que possui três dimensões e dois fundamentos que buscam explicitar a lógica que associa uma dimensão a outra. Na figura 3 é possível visualizar o modelo de Saito e Fukunaga (2020).

Figura 3 – Modelo de referência SBGC



Fonte: Saito e Fukunaga (2020).

2.2.4 Práticas de Gestão do Conhecimento

Santos e Rover (2016, p. 52) afirmam que “as práticas de Gestão do Conhecimento são conhecidas como rotinas envolvidas na condução dos processos inerentes ao ciclo de vida do conhecimento”. Kianto e Andreeva (2014) definem práticas de Gestão do Conhecimento como um conjunto de atividades organizacionais e gerenciais intencionalmente executadas, que suportam e melhoram os processos de conhecimento da empresa.

As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas nos processos de conhecimento com o objetivo de mitigar problemas que prejudicam as organizações (SAITO; FUKUNAGA, 2020). Além disso, Saito e Fukunaga (2020, p.19) reforçam que “uma prática de GC pode atender mais de um processo de conhecimento, mas cada prática possui uma essência pela qual foi criada”.

Diante do exposto, o Quadro 6 elucida os conceitos relacionados à algumas práticas de GC presentes entre as mais de 32 citadas na literatura (PENTEADO *et al.*, 2008).

Quadro 6: Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas	Conceito
Gestão de Conteúdo (BATISTA <i>et al.</i> , 2005)	Envolve pesquisa contínua de conteúdos, como meio de selecionar, capturar, classificar, indexar, registrar e depurar informações.

Práticas	Conceito
Aprendizagem Organizacional (PROBST <i>et al.</i> , 2002)	Criação de estruturas coletivas de referência, mudanças na base de conhecimento e aumento da capacidade de resolver problemas.
<i>Benchmarking</i> (SPENDOLINI, 1994; SBGC, 2023)	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 programadas.
Comunidades de Prática (TERRA, 2005; SBGC, 2023)	Complemento às estruturas formais que prosperam em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores.
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.
Gestão de Competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001)	Modo de planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências organizacionais.
Gestão de Marcas e Patente (KOTLER, 2000)	Identifica as criações próprias das organizações, por meio de nome, símbolos, desenhos etc. Garante vantagem competitiva e diferenciação.
Gestão de Relacionamento com Clientes (SWIFT, 2001; COELHO <i>et al.</i> , 2014)	Comunicações significativas para alavancar as compras, lucratividade, retenção e lealdade de clientes. Forma de monitorar o ambiente externo, que visa identificar oportunidades de mercado.
<i>Action Learn</i> SBGC (2023)	É uma metodologia para resolução de problemas complexos. A aprendizagem pela ação é um processo educativo contínuo em que as pessoas trabalham e aprendem juntas, buscando soluções para problemas reais e importantes a partir do compartilhamento de conhecimento de um grupo diverso.
Inteligência Competitiva (SWIFT, 2001; GOMES e BRAGA, 2004)	Conhecimento prévio das necessidades dos clientes e dos planos dos concorrentes. Ou seja, antecipa ameaças e identifica oportunidades para auxiliar na tomada de decisão.

Práticas	Conceito
Universidades Corporativas (ALPERSTEDT, 2001)	Oferecem cursos valendo créditos, possuem corpo docente e podem não se restringir apenas ao atendimento dos funcionários.
<i>Business Intelligence</i> (PRIMAK, 2008)	Processo que auxilia na tomada de decisões e gera informações, através da coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de dados.
Lições Aprendidas (PROBST <i>et al.</i> , 2002)	Visa aprender com os sucessos e erros das experiências nos projetos anteriores, são a essência do conhecimento tácito.
Mapeamento de Conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1999)	Retrato daquilo que existe dentro da organização e sua localização.
Melhores Práticas (BATISTA <i>et al.</i> , 2005)	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.
<i>Storytelling</i> SBGC (2023)	É uma forma ilustrativa de transmitir conhecimentos, capaz de reunir informação e valores, trazendo em si uma metodologia que transforma esse conhecimento tácito em explícito.
Memória Organizacional (PROBST <i>et al.</i> , 2002)	Procedimentos validados para realização de tarefas ou solução de problemas, que devem ser identificados, documentados e difundidos.
<i>Mentoring</i> (OLIVEIRA, 2018; SBGC, 2023)	Sistema de habilidades e conhecimentos que armazena experiências e percepções para serem consultadas. É o que possibilita os aprendizados.
Normalização e Padronização (SILVA, 1995)	Redução da variedade de produtos. Institui a fácil comunicação entre clientes e fornecedores, eliminando barreiras técnicas e comerciais.
Portais Corporativos (TERRA, 2005)	São instrumentos fundamentais para compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.
Gestão Eletrônica de Documentos (BATISTA <i>et al.</i> , 2005)	Utilizam-se aplicativos de controle de emissão, edição, arquivamento, descarte e outras ações relacionadas aos documentos organizacionais.
Gestão do Capital Humano (COELHO <i>et al.</i> , 2014)	Facilita o mapeamento das competências já existentes ou não. Gera contexto capacitante para criação e transmissão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Penteadó *et al.* (2008); Pereira *et al.* (2020); SBGC (2023).

Além das práticas detalhadas acima, Santos e Rover (2016) relacionam no Quadro 7 algumas outras práticas de Gestão do Conhecimento encontradas em Young (2010) e identificam em quais processos de Gestão do Conhecimento estas podem ser alocadas. Na primeira coluna, estão relacionadas algumas práticas e as quatro colunas seguintes correspondem aos processos da Gestão do Conhecimento, ou seja, se a coluna da etapa estiver com um “x” na linha da prática, significa que esta prática desempenha o papel do referido processo de GC.

Quadro 7: Práticas x processos de Gestão do Conhecimento

Práticas	Identificação Criação	Armazenamento	Compartilhamento	Aplicação
Cluster de conhecimento	X	X	X	X
Comunidades de prática	X	X	X	X
Encontros informais	X	X	X	X
Espaços virtuais colaborativos	X	X	X	X
Localizador de especialista	X	X	X	X
Bases de conhecimento (wiki)	X	X	X	X
Blogs	X	X	X	X
Portal de conhecimento	X	X	X	X
Biblioteca de documento		X	X	X
Taxonomia		X	X	X
Assistência entre pares			X	X
Plano de competências para o trabalhador do conhecimento.				X
Serviços de redes sociais			X	
<i>Storytelling</i>			X	
Análise pós-ação	X	X	X	
Compartilhamento de vídeo	X	X	X	
Revisão da aprendizagem	X	X	X	

Práticas	Identificação Criação	Armazenamento	Compartilhamento	Aplicação
Voz sobre IP (VOIP)	X	X	X	
Captura de ideias e aprendizado	X			
<i>Brainstorming</i>	X			
Ferramentas de avaliação da Gestão do Conhecimento	X			
Mapeamento de conhecimento	X			
Modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento	X			
Mestre/Aprendiz	X		X	X
Ferramentas de busca avançada	X			X
Espaços físicos colaborativos	X		X	X

Fonte: Traduzido e adaptado de Young (2010); Santos e Rover (2016).

Em complemento, Santos e Rover (2016), também, conceituam as práticas apresentadas por eles no Quadro 7, como por exemplo: *Storytelling* - relatos de experiência pessoal feitos por quem participou da ação; *Brainstorming* - dinâmica para geração de ideias novas e incomuns e Espaços físicos colaborativos - onde as interações face a face ocorrem.

2.2.4 Gestão do Conhecimento em Instituições Financeiras

Considerando que as Cooperativas de Crédito são classificadas como Instituições financeiras, foi realizado uma busca na literatura a fim de entender o estado da arte entre estas temáticas. Segundo Elaine Ortiz (2023) a instituição financeira basicamente é aquela que é especializada em intermediar o dinheiro entre poupadores e tomadores de crédito, guardar dinheiro (custodiar), além de oferecer vários outros serviços financeiros.

Segundo Hensman e Sadler-Smith (2011), o setor bancário tem um papel fundamental para o desenvolvimento econômico de qualquer região. Em complemento, Edeh *et al.* (2022) reforçam que as instituições financeiras se destacam por suas contribuições econômicas, como por exemplo, o desenvolvimento da comunidade. Além disso, no decorrer dos anos, esse setor vem automatizando seus processos manuais, permitindo uma melhor gestão de todos os dados que circulam no dia a dia das instituições financeiras (SINGH; SINGH, 2019).

Sadq *et al.* (2020) destacam os desafios dos bancos privados com relação ao conhecimento e destacam que os bancos ainda sofrem com a articulação do conhecimento dos recursos humanos e a conquista da eficiência organizacional. Zanco e Coltre (2016, p. 31) afirmam que “no cooperativismo a GC é considerada um método que norteia a capacidade de uma empresa em criar, disseminar e incorporar o conhecimento”. Além disso, eles reforçam que o cooperativismo tem o objetivo de desenvolver as pessoas, visto que elas são responsáveis pela criação do conhecimento.

No caso do cooperativismo, tem-se o fato de o “cliente” ser também o dono, visto que ao se associar, ele adquire uma cota e isso exige que ele seja mais ativo, seja mais instruído e procure entender mais do “próprio” negócio (MEINEN, 2020). Nesse contexto, para a promoção do princípio da educação, formação e informação, ou seja, geração e transferência de conhecimento, a legislação cooperativista determina a constituição do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES), constituído por no mínimo 5% das sobras líquidas apuradas no exercício anterior, que se destina, dentre vários objetivos, a capacitação dos associados e, quando previsto nos estatutos, dos empregados da cooperativa (OCB, 2022).

Baseado em outro princípio, a cooperação entre cooperativas estimula a integração e as relações interorganizacionais (KONZEN; OLIVEIRA, 2015; MEINEN, 2020). Martins (2021) reforça que a intercooperação, um dos princípios do cooperativismo, tem papel fundamental no desenvolvimento das cooperativas, visto que a troca de conhecimento entre elas fortalece todo o sistema. Além disso, ele reforçam que esse movimento favorece a criação de alianças estratégicas e o estabelecimento de parcerias, destacando que esse pensamento focado na competitividade excessiva deve ser eliminado no nosso dia a dia dentro das organizações. Simão *et al.* (2018) reforçam que as redes intercooperativas são vistas como uma das tendências estratégicas mais expressivas do cooperativismo.

Meinen (2020) destaca a intercooperação como uma prática essencial de transferência de conhecimento para o desenvolvimento das cooperativas e coloca que essa metodologia pode ser horizontal ou vertical, sendo que na horizontal esse movimento acontece entre cooperativas de um mesmo nível, sendo ou não do mesmo ramo. Já no modelo vertical, o movimento acontece no formato de cooperação intrassistêmica dentro dos sistemas cooperativos de dois ou três níveis ou também entre cooperativas de diversos ramos ligadas por arranjos físicos (MEINEN, 2020).

Outro ponto tratado na literatura relacionando a GC com as instituições financeiras é a sucessão, que segundo Bernhoeft (2019) é um fenômeno comum e está em todos os ambientes, visto que em todos os lugares e épocas, alguém finaliza sua missão e passa o bastão para outra pessoa. No cenário das instituições financeiras, existe a resolução número 4.538, de 24 de novembro de 2016 (BACEN 2016), que estabelece que as instituições financeiras devem implementar uma política de sucessão de administradores.

Meinen (2016) reforça pontos importantes que devem ser levados em consideração para a sustentabilidade das cooperativas, trazendo a relevância da transferência do conhecimento e o impacto da perda caso os processos não sejam estruturados e praticados da forma adequada na alta gestão. Ele apresenta elementos de governança, tais como: a realização das assembleias, a estruturação dos conselhos e da diretoria executiva bem como suas atribuições e remuneração, finalizando com importantes considerações referentes a sucessão dos administradores. Essas práticas de gestão do conhecimento na alta gestão impactam diretamente toda a estruturação da organização cooperativa, chegando nas unidades administrativas, agências e conseqüentemente no associado (MEINEN, 2016).

Brito *et al.* (2014) citam alguns indicadores que demonstram o grau de utilização da Gestão do conhecimento nas cooperativas de crédito, sendo: a forma de gestão, os investimentos na qualificação dos dirigentes e colaboradores, a estrutura organizacional e hierárquica, o uso dos sistemas de informação, o relacionamento interpessoal e a adaptação e implantação de novos processos, dentre outros.

Além disso, a relação do conceito de gestão do conhecimento aplicado a instituições financeiras, é tratado em outros estudos, destacados no fichamento (apêndice A), conforme detalhado no Quadro 8:

Quadro 8 – Alguns estudos que relacionam o conceito de GC com IFs

Título traduzido	Autores
Atitudes dos gerentes de bancos privados da região do Curdistão iraquiano em relação ao impacto da gestão do conhecimento na eficácia organizacional.	Sadq <i>et al.</i> (2020)
Gestão do Conhecimento de Bancos Privados como um Ativo Aprimorado pela Disciplina de Inteligência Artificial - Aplicada ao Conceito Estratégico de Portfólio da McKinsey como Parte da Gestão de Portfólio	Sträßer, J., Stolicna, Z. (2023)

Título traduzido	Autores
Quando a gestão do conhecimento é importante: interação entre recursos humanos verdes e ecoeficiência na indústria de serviços financeiros.	Moraes <i>et al.</i> (2019)
Processo de gestão do conhecimento e inovação em banco nacionalizado indiano.	Singh e Singh (2019)
Prevedo a capacidade de inovação por meio da gestão do conhecimento no setor bancário.	Edeh <i>et. al</i> (2022)
Análise da Prontidão de Gestão do Conhecimento no Desenvolvimento de Aplicativos de e-Banking no Banco XYZ.	Kurniawan, H., Budi, I., Azzahro, F., Pinem, A.A. (2019)
O impacto dos processos de gestão do conhecimento no desempenho empresarial através do papel da qualidade da informação contábil como fator mediador.	Al-Dmour, A. , Zaidan, H. , Al Natour, AR (2023)
Capacidades de Inovação no Setor Bancário Pós-COVID-19: O Papel Moderador da Governança Corporativa em um País Emergente.	Kien e That (2022)
Gerenciamento de conhecimento global do sistema de relatórios de transações suspeitas no Japão.	Yasaka, N. (2019)
Impacto das capacidades estratégicas na ambidestria organizacional nos bancos comerciais da Jordânia: O papel mediador da gestão do conhecimento.	Abazeed (2020)
Paradoxos na Transformação Digital em Grandes Instituições Financeiras na Noruega.	Stronen, F. (2020)
O impacto do processo de gestão do conhecimento e inteligência de negócios no desempenho organizacional.	Abusweilema e Abualoushb (2019)
Capital humano e gestão do risco de crédito: A formação vale mais que a experiência.	Bouzlama e Bouteiller (2019)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

2.3 Rotatividade (*turnover*)

As organizações têm direcionado esforços para que a gestão de recursos humanos esteja cada vez mais alinhada ao seu negócio (FREITAS *et al.*, 2022) e ter uma gestão de pessoas integrada aos valores da organização, tende a contribuir para que objetivos e metas dessas

organizações sejam alcançados (ARMSTRONG, 2009; MACKE; GENARI, 2019). Além disso, Freitas *et al.* (2022) reforçam que o capital humano é um grande diferencial competitivo, pois está diretamente envolvido em todos os níveis da organização, sejam eles operacional, tático ou estratégico.

Para Boxall e Purcell (2003), a organização obtém vantagem competitiva por meio de pessoas e processos organizacionais, e isso envolve pensar, estrategicamente, as políticas de trabalho, emprego, informações, consultoria e negociação. Lima e Rowe (2019) reforçam que o funcionário estabelece vínculos com a empresa quando ele se identifica com os objetivos e valores organizacionais, gerando muito mais valor para a organização.

Cunha e Ferreira (2011, p. 98) trazem que “o conhecimento se origina nas pessoas, sendo o resultado da interpretação das informações, formado à luz de suas experiências e vivências”. Os autores colocam, também, como ponto importante dentro da Gestão do Conhecimento a questão da colaboração necessária para que o fluxo de conhecimento ocorra na organização, já que o repositório original do conhecimento é o cérebro humano.

Para Schneider (2003), a estratégia de GC deve refletir a estratégia competitiva da empresa. Singer (2002) traz que a GC deveria se associar estreitamente a técnicas de gestão de pessoas, uma vez que as relações de trabalho, necessariamente, serão afetadas em processos de GC. Freitas *et al.* (2022, p.8) afirmam que “manter profissionais qualificados na organização sempre foi um desafio para os gestores de RH, e diversas ações podem ser adotadas para promover essa retenção de talentos”. Eles também colocam que as percepções de oportunidades de aprendizagem impactam em diversas variáveis, inclusive na intenção de rotatividade (*turnover*).

Rotatividade (*turnover*) pode ser definido como a razão entre o número de empregados que deixaram a organização em determinado período e o número de empregados que ingressaram, ocasionado ou não por alguma lacuna no processo de gestão e pessoas (HARKINS, 1998; CHIAVENATO, 2010; JENTER; LEWELLEN, 2019). O termo, normalmente, é utilizado como sinônimo de demissão a pedido do funcionário, porém, alguns estudos também aplicam esse termo à demissão involuntária, provocada pela organização (MOBLEY, 1992; ONGORI, 2007; ROBBINS *et al.*, 2010). Hammes *et al.* (2015) trazem alguns exemplos de possíveis fatores que levam a rotatividade (Quadro 9), reforçando que eles podem originar da empresa ou do funcionário.

Quadro 9: Motivos de desligamento

Desligamento por iniciativa do colaborador	Desligamento por iniciativa da organização
Insatisfação com o trabalho	Substituição por profissional mais adequado ao cargo
Insatisfação com o ambiente de trabalho	Seleção inadequada
Oportunidades fora da organização	Redução do quadro de trabalhadores
Plano de demissão espontânea (PDE)	Mudanças no desenho dos cargos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010) e Hammes *et al.* (2015)

Priyanka e Dubey (2017), complementando, levantaram em seus estudos referentes à rotatividade, possíveis fatores que podem levar ao fenômeno da rotatividade, conforme apresentado no Quadro 10, por ordem de importância.

Quadro 10: Fatores x Intenção de saída

Posição	Fatores	Breve descrição
1	Práticas de gestão	As práticas de gestão abrangem fatores como processo de recrutamento e seleção, programas de indução, tarefa desafiadora, adequação pessoa-organização, regras e regulamentos da organização, valores organizacionais etc.
2	Sistema de recompensas e salário	O salário é o principal motivo para qualquer funcionário, tanto para ingressar em uma determinada organização quanto para sair. Portanto, é considerado como o principal fator de higiene.
3	Expectativa de crescimento	O crescimento da carreira em uma organização é um forte preditor da intenção de rotatividade. Percepção dos funcionários em relação à sua perspectiva de carreira é um fator importante que constrói sua intenção de ficar ou sair.
4	Treinamento e desenvolvimento	O treinamento é definido como o avanço do conhecimento, competências e habilidades que um funcionário requer para realizar seu trabalho com eficiência
5	Apoio dos pares, lideranças e familiares	O apoio social é algo vivenciado por todos os funcionários em seu ambiente de trabalho. Inclui três vertentes, apoio dos colegas de trabalho, apoio da família e apoio do Supervisor. Todos os três aspectos são igualmente importantes quando vistos da perspectiva dos funcionários.

Posição	Fatores	Breve descrição
6	Ambiente de trabalho	O trabalho em si é um fator importante. A natureza do trabalho tem um impacto importante na satisfação do trabalho como um todo. Trabalho monótono, sem desafios ou chato, aumenta a intenção dos funcionários de sair, portanto trabalho deve ser flexível.
7	Comunicação	O sistema de comunicação, embora seja o fator organizacional mais negligenciado na maior parte da organização, desempenha um papel importante. papel importante na determinação da intenção dos funcionários de ficar ou sair.
8	Segurança	O sistema de comunicação, embora seja o fator organizacional mais negligenciado na maior parte da organização, desempenha um papel importante na determinação da intenção dos funcionários de ficar ou sair.

Fonte: Traduzido e adaptado de Priyanka e Dubey (2017)

Ademais, Oliveira e Martins (2020) explicam que a rotatividade gera custo para as organizações e Boroni *et al.* (2020) reforçam, ainda, que a alta rotatividade pode trazer consequências negativas, como a demora para que o outro indivíduo entre no ritmo adequado para execução da função. Amarante *et al.* (2020) ressaltam que compreender e diagnosticar a intenção de rotatividade permite ao gestor desenvolver políticas e práticas para manter os trabalhadores estratégicos ou competentes antes que eles deixem seus postos de trabalho.

Muitos são os custos causados pela rotatividade, dentre eles: custos desligamento (ex.: pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas), custo de recrutamento e seleção (ex.: processo de seleção), custos treinamento (ex.: programas de integração), dentre outros (CHIAVENATO, 2010; HERNÁNDEZ *et al.*, 2017). Além dos custos, Ribeiro (2010) traz outros prejuízos para a organização além dos custos financeiros, sendo: evasão do conhecimento, desmotivação do grupo que permanece na empresa (insegurança e queda de produtividade), além da imagem da organização desgastada.

3. METODOLOGIA

Esse capítulo descreve a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos neste trabalho e será retratado em quatro itens, sendo: a classificação da pesquisa; a unidade de estudo; como serão realizadas as etapas de coleta; e como será realizada a etapa de análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Uma pesquisa pode variar de acordo com a sua natureza, forma de abordagem, objetivos, delineamento e procedimentos técnicos. Segundo Menezes e Silva (2005, p. 20), “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas”. Além disso, Gil (2002, p.41) ressalta que uma pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.”

A partir da discussão acima, essa pesquisa pode ser classificada como qualitativa e exploratória. Quanto ao método, será realizado um estudo de caso único, que segundo Pereira *et al.* (2018, p. 65), é “uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de algum caso que apresente alguma particularidade que o torna especial”. Além disso, reforçam, ainda, que “este tipo de estudo pode trazer uma riqueza de dados e informações de modo a contribuir com o saber na área de conhecimento na qual for utilizada” (PEREIRA *et al.*, 2018, p. 65).

Nesta perspectiva, com relação a unidade de estudo, foi selecionada uma Instituição Financeira Cooperativa fundada em 1997 e localizada no estado de Minas Gerais. Justifica-se a escolha desta pela sua representatividade, uma vez que a organização em questão conta com mais de 28 agências, mais de 14 setores administrativos, mais de 320 funcionários diretos e indiretos, sendo que mais de 40 desses ocupam algum cargo de gestão. Além disso, esta instituição financeira cooperativa tem mais de 40 mil associados que movimentam suas finanças no interior do estado de Minas Gerais e na capital Belo Horizonte. Diante disso, entende-se que uma organização desse porte precisa ter uma estrutura de gestão do conhecimento eficiente.

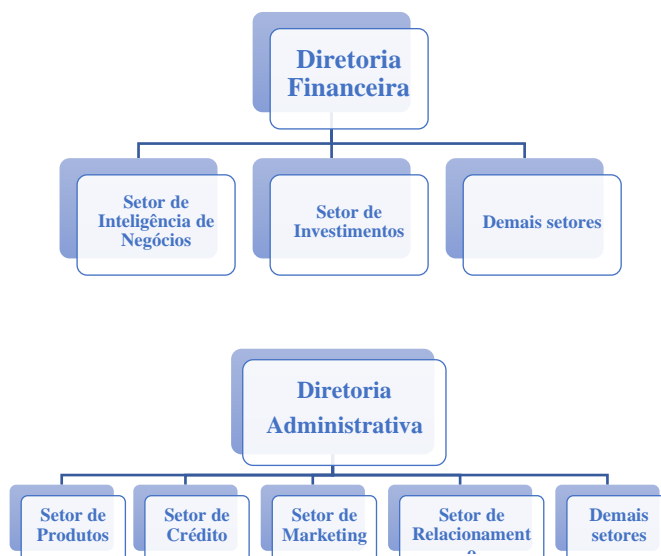
Para este estudo, foram selecionados seis setores (Figura 4) que integram a Unidade Administrativa desenvolvendo estratégias para alavancar o negócio e prestando suporte e atendimento as agências. Esses setores foram selecionados com base no perfil, pois são considerados pela organização os mais estratégicos, visto que estão diretamente ligados ao desenvolvimento do negócio.

O setor de produtos é responsável pela gestão dos produtos financeiros, como por

exemplo: seguros, consórcio e cartões. Esse setor desenvolve campanhas comerciais, analisa indicadores e mercado, precifica os produtos etc. Já o setor de Inteligência de Negócios cuida do desenvolvimento de ferramentas de apoio ao negócio e da performance da equipe comercial. O setor de crédito faz a gestão dos produtos de crédito, com por exemplo: empréstimos, financiamentos e cheque especial, desenvolvendo campanhas comerciais, analisando as propostas de operações e precificando as linhas de crédito. O setor de marketing faz a gestão da marca e é responsável pela criação de conteúdos e ações para impulsionar a comercialização de produtos, além de cuidar do marketing institucional e do endomarketing. O setor de investimentos faz a gestão dos produtos de investimentos, focando sempre em trazer novos recursos financeiros para a cooperativa. Por fim, a área de relacionamento é responsável pelo atendimento aos associados de todas as agências, realização de campanhas de negócio e institucionais, realização de ações que geram engajamento e fidelização do associado.

A Figura 4 apresenta a estrutura organizacional da Unidade Administrativa, na qual é possível uma melhor visualização da vinculação de cada setor selecionado para esta pesquisa.

Figura 4: Estrutura das áreas selecionadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

3.2 Coleta de dados

Para delimitação da pesquisa, foi consultada a base de dados *Scopus*¹ no mês de outubro de 2022. Como estratégia de busca, foram efetuadas quatro pesquisas, sendo que na primeira busca utilizou-se os termos “*turnover*” e “*financial institution*”; na segunda, utilizou-se “*turnover*” e “*credit cooperative*”; na terceira, utilizou-se “*turnover*” e “*cooperative*” e por fim,

¹ *Scopus* (Elsevier): base de dados. Disponível em: www.scopus.com. Acesso em: 22 de outubro de 2022.

“*turnover*” e “*bank*” e “*employees*”, com a busca desses termos/expressões nos campos “título do artigo, resumo e palavras-chave”. Como opções de preferências em todas as buscas, foi selecionado o período de publicação dos estudos entre 2019 e 2022. Já com relação as áreas, nas duas primeiras buscas, foram selecionadas “negócios, gestão e contabilidade” ou “economia, econometria e finanças” e na terceira e quarta busca, foi selecionado apenas “economia, econometria e finanças”. Em complemento a primeira pesquisa, em junho de 2023, foram consultados também os termos “*knowledge management*” e “*credit cooperative*” na primeira busca, “*knowledge management*” e “*bank*” na segunda busca, e “*knowledge management*” e “*financial institution*” com a busca desses termos/expressões nos campos “título do artigo, resumo e palavras-chave”. Como opções de preferências em todas as buscas, foi selecionado o período de publicação dos estudos entre 2019 e 2023. Já com relação as áreas, nas duas buscas foram selecionadas “negócios, gestão e contabilidade” e “economia, econometria e finanças”. Como resultado, no total, foram encontrados 82 estudos baseados nas referidas buscas.

Dando continuidade, todos os 82 estudos encontrados com base na pesquisa mencionada, foram analisados pelo título e lidos, previamente, pelo resumo. A partir desta leitura, foram identificados artigos cujos temas não têm afinidade com a proposta do estudo em questão, como, por exemplo, rotatividade de clientes de instituições financeiras, análise da rotatividade aplicada a desempenho de carteiras de ações, rotatividade como índice de mercado, rotatividade da bolsa de valores, “*turnover*” em alguns contextos tratado como “volume de negócios”, gestão do conhecimento em instituições não financeiras, gestão do conhecimento do cliente, dentre outros. Sendo assim, 37 artigos foram selecionados baseados na afinidade com o tema. Em seguida, foi elaborado um fichamento por meio de uma planilha no *software* Excel (Apêndice A) na qual todos os artigos foram relacionados. Na referida planilha, constavam os principais dados dos artigos, tais como: título original, título traduzido para o português, autores e resumo.

Adiante, para operacionalização do estudo de caso, conforme detalhado no protocolo de pesquisa (Apêndice B), com relação às técnicas de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com funcionários da organização, análise documental e a observação participante. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 106), a entrevista é “a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema e sempre é realizada face a face”.

As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado (Apêndice C), direcionadas para cinco gestores dos setores de suporte ao negócio, e a aplicação do referido roteiro foi feita de forma presencial, nas dependências da unidade de estudo, variando em

tempo, entre 30 e 60 minutos. O roteiro foi estruturado com questões abertas que direcionassem o pesquisador a desenvolver o estudo em busca do objetivo. O primeiro bloco da entrevista foi para conhecer o perfil dos entrevistados e inclui-se, também, o perfil do pesquisador, gestor da unidade de estudo, como observador participante. Com relação aos sujeitos das pesquisas, quanto à formação, os entrevistados eram dos cursos Ciências Contábeis, Administração de Empresas, Engenharia de Produção e Sistemas de Informação. Já com relação ao tempo de empresa, os entrevistados variavam de 6, 8, 10, 12, 13 e 20 anos. Por fim, com relação ao tempo no cargo de liderança, os entrevistados tinham 2, 3, 6, 7 e 18 anos. Apesar de todos ocuparem cargos de liderança, suas atribuições, responsabilidades e especializações são diferentes, em acordo com as necessidades da organização.

Todas as entrevistas foram gravadas por um aplicativo de *smartphone* com a autorização dos entrevistados e foi realizada a transcrição delas usando a plataforma *Reshape*. Os dados foram organizados em uma planilha de *Excel*² (Apêndice D) na qual os temas foram inseridos na primeira coluna e as respostas foram sendo inseridas nas colunas seguintes, correspondentes ao entrevistado. Para melhor organização dos dados transcritos e entendimento do contexto, foi necessário escutar, pausadamente, a gravação de todas as entrevistas paralelamente à inserção das informações. Para facilitar a visualização dos dados transcritos na planilha, para cada bloco de perguntas que corresponde a um objetivo específico desta pesquisa, foi atribuída uma cor.

Ao finalizar as entrevistas, foi direcionado para cada entrevistado um formulário (Apêndice E) com a relação de 23 práticas de Gestão do Conhecimento levantadas neste estudo, para que ele pudesse identificar quais práticas já existem em seu setor. Juntamente com o formulário, foi disponibilizado um quadro com a explicação de cada uma das 23 práticas, auxiliando assim o entrevistado no entendimento das práticas. O referido formulário auxiliou, juntamente com os dados coletados nas entrevistas, na análise documental, na observação participante e no mapeamento das práticas já existentes na organização. Os nomes dos entrevistados foram mantidos em sigilo e nomeados como G1, G2, G3, G4 e G5 conforme detalhado no Quadro 11 juntamente com outras informações.

Quadro 11: Detalhamento das entrevistas

Entrevistado	Função	Setor	Duração da entrevista (h:m:s)	Necessidade de um 2º encontro	Tempo na função de liderança
G1	Gestor	S1	32:31	Sim	3 anos

Entrevistado	Função	Setor	Duração da entrevista (h:m:s)	Necessidade de um 2º encontro	Tempo na função de liderança
G2	Gestor	S2	27:32	Não	18 anos
G3	Gestor	S3	36:56	Não	2 anos
G4	Gestor	S4	22:01	Não	2 anos
G5	Gestor	S5	33:43	Não	6 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Conforme apresentado no Quadro 11 e detalhado no Quadro 12, apenas a entrevista com o G1 necessitou de um segundo encontro, no qual o pesquisador levou, presencialmente, o formulário juntamente com um quadro que constava a explicação de cada uma das 23 práticas, auxiliando, assim, o entrevistado no entendimento das práticas levantadas neste estudo. O objetivo foi explicar o motivo do preenchimento e a operacionalização do referido preenchimento. No total, foram realizados seis encontros, totalizando 2 horas, 35 minutos e 26 segundos de gravação, 38 páginas de transcrição das entrevistas, 10 páginas de anotações feitas no decorrer das entrevistas no próprio roteiro de entrevista e cinco formulários preenchidos.

Quadro 12: Segundo encontro

Entrevistado	Função	Setor	Duração do encontro (h:m:s)
G1	Gestor	S1	2:43

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 5), a análise documental é “[...] um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”. Essa etapa não se restringiu apenas a documentos escritos (manuais, fluxos operacionais etc.) utilizados para esclarecer determinada situação, mas qualquer objeto ou sistema que possa contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno.

No decorrer das entrevistas e na vivência do pesquisador no dia a dia da empresa, foi possível ter contato com diversos materiais utilizados nos setores, como por exemplo: universidade corporativa (ambiente virtual, videoaulas e conteúdo escrito), intranet, manuais, fluxos operacionais, base de conhecimento, atas de reuniões, relatórios gerenciais, painéis,

ferramentas de apoio ao negócio, diversos sistemas, diversos softwares etc. O contato com todo esse material proporcionou um conhecimento aprofundado relacionado aos setores bem como a gestão, disseminação e retenção do conhecimento.

Outra técnica utilizada foi a observação participante, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 104), “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. Além das anotações que foram feitas no momento das entrevistas, foi possível estar nos setores envolvidos em momentos diversos e anotar percepções voltadas para a Gestão do Conhecimento. É importante esclarecer, novamente, que o pesquisador faz parte do quadro de funcionários da organização como gestor de uma das seis unidades selecionadas para esta pesquisa, o que permitiu uma a observação aprofundada dos setores selecionados para o estudo, melhor entendimento das informações coletadas, além de contribuir com informações referentes à sua área, trazendo assim maior riqueza de detalhes para a pesquisa. Além disso, o pesquisador fez várias anotações referentes ao seu setor no diário de campo baseado no roteiro utilizado nas entrevistas, conforme apresentado no Quadro 13. Todos os referidos registros foram protocolados juntamente com as entrevistas.

Quadro 13: Observação participante do pesquisador sendo gestor

Observador	Função	Setor	Quantidade de páginas com registros da observação (diário de campo)
Pesquisador	Gestor	S6	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Ao final, para estruturar as propostas de práticas de gestão do conhecimento para os setores, foram utilizadas e consideradas as práticas mencionadas neste estudo em paralelo com as cinquenta e uma práticas de Gestão do Conhecimento mapeadas e detalhadas pelos membros da Comunidade de Prática de Maturidade em Gestão do Conhecimento e Inovação (CoP MGCI) (SBGC, 2023), conforme citadas algumas no quadro 6.

3.3 Análise dos dados

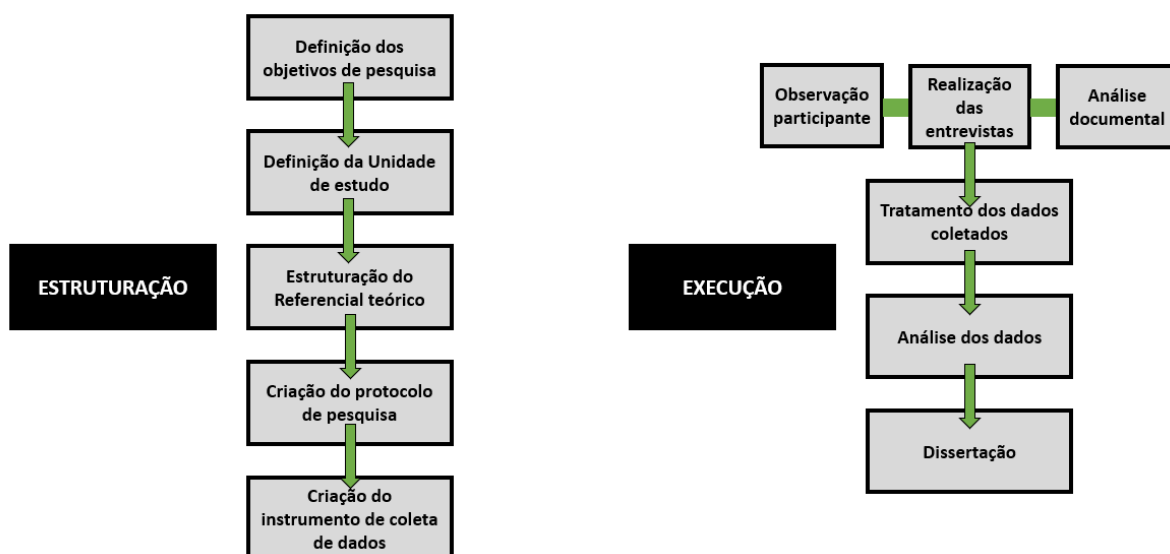
Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo baseada na proposta de Bardin (2016, p. 44), que define a referida técnica como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A análise do material coletado seguiu um processo rigoroso frente às fases definidas por Bardin (2016), como: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação.

A primeira fase é a pré-análise, que objetivou a organização de todo o material originado na etapa da coleta de dados. Nessa etapa ocorreu a leitura flutuante dos instrumentos utilizados para a coleta das informações, tais como as entrevistas, os documentos disponibilizados e as informações repassadas para o diário de campo referentes a análise documental e observação participante.

Já na segunda fase da análise de conteúdo, exploração do material, ocorreu a codificação definida por Bardin (2016, p.133) como “uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto”, permitindo ao pesquisador um melhor entendimento do conteúdo. Todas as entrevistas foram transcritas e repassadas para uma planilha de *Excel* (Apêndice D). A referida planilha foi estruturada na vertical com a divisão dos blocos utilizados no formulário da entrevista, sendo que cada bloco se refere a um objetivo de pesquisa e recebeu uma cor diferente para melhor visualização. Na horizontal, foram identificadas as entrevistas, ou seja, cada coluna recebeu informações referentes à respectiva entrevista. Em seguida, a transcrição ocorreu com a escuta pausada das gravações, leitura da entrevista transcrita e repasse das respostas juntamente com as respectivas perguntas para a planilha, facilitando assim a análise e o comparativo das respostas. Além disso, foi possível destacar trechos e termos que apresentaram relação com o conhecimento, bem como com sua gestão, além de lacunas observadas que abrem espaço para a proposta de práticas de Gestão do Conhecimento.

Por fim, na terceira fase ocorreu o tratamento, a inferência e a interpretação dos dados, além da transformação destes resultados em formatos que condensassem e apresentassem as informações que foram obtidas na análise. A partir do fluxograma apresentado na Figura 5, é possível entender como ocorreu a construção desta pesquisa.

Figura 5: Fluxograma com as etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão apresentados os resultados originados da análise dos dados coletados na entrevista semiestruturada, análise documental e observação participante. Seguindo os objetivos desta pesquisa, inicialmente serão mapeadas as práticas de gestão do conhecimento já existentes na organização. Em seguida, serão destacados os impactos da rotatividade de pessoal relacionados à perda de conhecimento. Posteriormente, serão pontuados os processos macro que envolvem os conhecimentos mais estratégicos. Por fim, serão propostas práticas de gestão do conhecimento focadas nos processos chave das unidades.

4.1 Mapeamento das práticas de gestão do conhecimento já existentes na organização

O principal objetivo do primeiro bloco da entrevista, foi identificar as práticas de gestão do conhecimento já existentes nos setores participantes desta pesquisa. Primeiramente, foi destacada a importância do conhecimento para a organização, para o funcionário e para o sucesso dos processos e negócios. Pela observação participante, foi possível perceber a preocupação da empresa e das áreas envolvidas nesta pesquisa com o conhecimento, bem como sua gestão, entendendo que o conhecimento é um ativo estratégico para a cooperativa, alinhado a Saito e Fukunaga (2020) que afirmam que o conhecimento tem se tornado um ativo cada vez mais essencial para as organizações.

4.1.1 Percepção dos gestores com relação ao conhecimento

O entrevistado E1 reforça, conforme explicita em sua fala, que o conhecimento é estratégico :

pra gente evoluir, sair dessa zona de conforto, tem que procurar conhecimento pra inovar. Eu tenho uma premissa muito legal que eu falo sempre com os meninos aqui: não adianta eu querer ter resultado diferente fazendo as mesmas coisas. Para ter resultado diferente, eu tenho que fazer coisa diferente. Eu só vou conseguir, se eu buscar conhecimento, se eu buscar inovar, e inovar não é reinventar a roda, é mudar a estratégia de alguma ação que não está dando certo, mudar a estratégia de comportamento, de horário de atendimento, alguma coisa do tipo sabe, e isso tem que ter conhecimento, inovação relacionada ao conhecimento, então é super estratégico.
(E1)

Já o entrevistado E2, reforça a importância de ter os processos mais importantes mapeados, mesmo que talvez a qualidade para a execução não seja a mesma no curto prazo, conforme destaca em sua fala:

A consideração que eu faço em relação a esse ponto é que a gente sempre vai ter condição de documentar o que é base. Aquilo que é o mínimo produto viável, vamos falar assim, para se tocar uma tarefa, para se executar algum processo, mas a gente

nunca vai ter garantia de que a qualidade vai ser a mesma ou a gente precisa ter em mente que ainda que eu perca um funcionário agora, o outro vai entrar numa curva de aprendizagem da base, mas ele tem condição de chegar no patamar que o outro estava.
(E2)

O entrevistado E3 traz a importância de um processo de integração com capacitações específicas, personalizadas, de acordo com a necessidade do cargo.

Se hoje todo mundo da cooperativa atende, seja o cooperado ou seja o próprio colega de trabalho, então atendimento é um treinamento que todo mundo tinha que ter logo na integração de funcionários. Não dá pra cobrar que as pessoas sejam bons atendentes se ela nunca é ensinada sobre isso, né? Se eu contrato, eu tenho uma vaga nova pro meu setor, a vaga de designer. Ele nunca vai imaginar que ele precisa de saber atender, mas ele atende. Então, isso tem que ser ensinado pra ele ou falado e aí sim cobrado, né? Eu acho que é uma sugestão que a gente podia pensar de como fazer isso. (E3)

O entrevistado E4 traz uma reflexão sobre a importância do conhecimento, bem como sua gestão.

O que eu vejo é que o conhecimento, ele leva as pessoas longe, as pessoas quando, a partir do momento que elas têm conhecimento, elas têm segurança, elas conseguem se posicionar de uma forma legal, passar confiança também, que até mesmo é questão de venda. Todo mundo trabalha como vendedora o tempo todo, e elas só conseguem vender aquilo que elas conhecem. Então, se ela tem essa gestão do conhecimento, todo mundo ganha, ganha o cliente final, ganha o próprio funcionário e ganha a instituição.
(E4)

Por fim, o entrevistado E5, destaca que a cooperativa tem trabalhado bem o processo de retenção de talentos.

Eu acho que a cooperativa vem conduzindo bem isso, a forma como ela lida com o plano de carreira, as pessoas que são chave na organização, elas são enquadradas ali, tem um tratamento, vamos dizer assim, diferenciado no sentido, a cooperativa considera essas pessoas importantes no todo. (E5)

Além disso, aproveitando a particularidade de que o setor S5 tem apenas um gestor e um funcionário, o pesquisador questionou o entrevistado E5 com relação ao sentimento dele em ter apenas um funcionário e risco da ausência desse funcionário.

É algo de risco iminente [ausência da única pessoa por motivos diversos], é realmente algo que desde o ano passado eu tenho conversado isso, porque são dois pontos, por um lado é se eu tenho demanda para uma nova pessoa e o outro ponto é se, beleza, mesmo que eu não tenha demanda e se uma pessoa sai. Então, o momento exato de fazer isso é uma decisão que você nunca vai ter 100 % de certeza, você tem que tomar a decisão e fazer. O que vai ter um risco maior? Fazer ou não fazer. (E5)

4.1.2 Percepção dos gestores com relação a existência de práticas de GC

Posteriormente, verificou-se como os gestores visualizam a existência de programas voltados para a gestão do conhecimento. O entrevistado E1 disse que visualiza e exemplificou o programa de integração que acontece em seu setor quando um novo integrante inicia em sua equipe, conforme destaca:

Quando uma pessoa entra hoje na unidade, o primeiro passo, o processo dela de inserção no mundo cooperativista, junto com o setor de RH nosso, que é o Valores Humanos, eles disponibilizam através de uma plataforma que se chama hoje XXX Universidade algumas trilhas de cursos online [...] uma pessoa que entra na unidade hoje ele fica aí um mês e meio fazendo esse processo [programa completo de integração], antes de fazer um atendimento mesmo sozinho, sabe? 45 dias, a média é essa. (E1)

Pela análise documental, foi possível validar a prática Universidade Corporativa citada pelo entrevistado E1, utilizada no momento de integração do funcionário em sua área. A Universidade Corporativa é uma plataforma que disponibiliza diversos cursos online referentes a vários temas de relevância para uma instituição financeira cooperativa, tais como cooperativismo, cooperativismo de crédito, produtos e serviços financeiros, pessoas, processos e negócios. Além da Universidade Corporativa, o pesquisador teve acesso, também, a uma planilha de Excel na qual o gestor organiza as etapas de integração personalizadas para sua área, em que constam todos os temas e assuntos importantes, que precisam ser abordados e aprendidos pelos novos integrantes da área, como por exemplo: conteúdo institucional, técnico e conceitual, etapa de acompanhamento, etapa sendo acompanhado etc. Pela observação participante, o pesquisador conseguiu observar, também, que o gestor da unidade preza muito pelo programa de integração e acompanha de perto a efetividade, além de buscar sempre por melhorias nas etapas do programa, fato percebido claramente por meio da ferramenta de acompanhamento que consta as etapas da integração e como ele desenvolve o acompanhamento da execução.

Já o entrevistado E2 relata que, também, visualiza um programa de gestão do conhecimento e que em seu setor ocorre a documentação dos principais procedimentos para servir de base para os funcionários da área, conforme destaca a seguir:

Então, a gente tem procurado sempre documentar alguns procedimentos principais para que esses procedimentos sirvam de base. Não só procedimentos, mas também tarefas que devem ser executadas. A gente deixa uma organização, a gente organiza esses processos para que eles não fiquem sem ser executados. Se uma pessoa sair, se uma pessoa estiver ausente. (E2)

O entrevistado E3 acrescenta e fala sobre o Projeto LEAN, trabalhado pelo setor de

Eficiência em Processos em todos os setores da Unidade Administrativa, e reforçou sua importância no direcionamento dos setores para a construção e utilização da base de conhecimento.

Pela observação participante, foi possível perceber que o setor de Eficiência em Processos tem trabalhado o projeto LEAN em todos os setores da Cooperativa, conforme citado pelo entrevistado E3 e comprovado por meio da participação do pesquisador em momentos de acompanhamento do referido setor em um dos setores participantes desta pesquisa. De acordo com o entrevistado, esse projeto contribui, positivamente, para a Gestão do Conhecimento, uma vez que os funcionários do setor de Eficiência em Processos observam o dia a dia do setor selecionado por um período, analisam as lacunas, e desenvolvem propostas de melhoria, sendo que muitas das propostas são ferramentas que contribuem com a Gestão do Conhecimento. Além disso, foi possível observar na prática o acompanhamento feito no setor do entrevistado E3, conforme citado.

Pela análise documental, foi possível ter acesso à base de conhecimento estruturada e utilizada pelos setores entrevistados. Na referida ferramenta, são disponibilizados diversos artigos, fluxos e conteúdo em geral para apoiar as agências no desenvolvimento de suas atividades no dia a dia de trabalho, evitando a necessidade de a agência ter que fazer contato com as unidades de suporte, ou seja, aumento da eficiência.

O entrevistado E4 destaca que observa essa preocupação na empresa e que os funcionários da área estão mais maduros para entender a importância de mitigar falhas. Por fim, o entrevistado E5 detalha uma metodologia que é executada em sua área, conforme destaca na sua fala:

[...] aí o que a gente fez foi criar lá na base de conhecimento vídeo para todas as rotinas operacionais. Aí quando surge uma nova rotina que não tem ainda, a gente cria o vídeo, né. Então a gente aprende a fazer e aí vai lá e cria esse vídeo, de modo que os setores também podem consultar. Mas se chegar uma outra pessoa para trabalhar, por exemplo, se ele não estiver mais aqui, aí a pessoa pode assistir o vídeo e ver como é que faz. (E5)

Pela observação participante, identificou-se no setor S6 um programa de reuniões quinzenais (LABs), no qual os times têm a oportunidade de compartilhar experiências e dificuldades operacionais e, a partir disso, traçar planos e prazos para aprimorar os processos. O pesquisador, como funcionário do setor em questão, teve a oportunidade de participar de diversas reuniões no modelo de LABs. Tudo que é discutido nessas reuniões fica registrado em uma ferramenta muito utilizada no setor, OneNote, objetivando a gestão das informações discutidas bem como a realização das ações propostas.

4.1.3 Práticas de GC relacionadas as etapas do processo de GC

Em seguida, buscou-se identificar os conhecimentos criados em cada setor. O entrevistado E1 colocou que eles desenvolveram o material “Perguntas Frequentes” e explicou que “[...] é um material das principais dúvidas que os cooperados têm relacionados à quando eles ligam na unidade” e reforçou que esse material é para a consulta de todos da unidade, mitigando assim o repasse de informações erradas.

Pela observação participante, o pesquisador conseguiu observar como os funcionários do setor S1 realizam os atendimentos e acessam o material citado pelo entrevistado E1, constatando a relevância e importância do referido material. Além disso, pela análise documental, foi possível visualizar a ferramenta “Perguntas Frequentes” e entender melhor sua estrutura, que é composta por perguntas e respostas.

O entrevistado E2 afirmou que criam e reforçou que “o principal papel [da área] é isso. Criar ferramentas para facilitar a vida de quem faz negócio”. Já o entrevistado E4 pontuou alguns documentos criados em sua área “[...] tem a disponibilização de material de apoio, tanto com relação a fluxo operacional, quanto a explicação de normas da instituição. Então, temos políticas, regimentos, fluxos operacionais, cartas circulares [...]”.

Pela análise documental, foi possível ter acesso aos documentos citados pelo entrevistado E4 e entender como são estruturados e seus principais objetivos, como por exemplo as políticas. O principal objetivo das políticas é formalizar para as agências todas as características de um produto específico, quais são os parâmetros, o público-alvo, as alçadas de aprovação etc., apoiando assim os funcionários das agências no entendimento do produto e evitando a ocorrência de erros.

O entrevistado E5 relatou, ainda, que em sua área também é criado conhecimento por meio de ferramentas de apoio, conforme destaca: “[...] a gente desenvolve ferramentas de comparativo, de investimentos, tem muita coisa personalizada [...]”. Já, no setor S6, a todo momento ocorrem inovações incrementais nos produtos, objetivando, principalmente, que os produtos atendam a necessidade dos associados da região na qual a cooperativa atua, como por exemplo: isenção de alguma tarifa, criação de combos de benefícios, estruturação de processos etc. Além disso, também pela observação participante, foi possível identificar no setor S6 a criação de conhecimento nos materiais que são desenvolvidos, como por exemplo: artigos para a base de conhecimento, e-mails enviados para as agências, estruturação de treinamentos etc.

Pela análise documental no setor S6, foi possível ter acesso a artigos criados pelo setor, a e-mails enviados com instruções para desenvolvimento de determinados processos ou alterações de regras no modelo de determinado produto e também acesso a apresentações

utilizadas em treinamentos.

Com relação aos conhecimentos armazenados, todos os entrevistados citaram que utilizam base de conhecimento, manuais, intranet, fluxo de trabalho, Teams (chat corporativo), dentre outros. Pela análise documental, foi possível visualizar a base de conhecimento criada pelo Banco XXX para acesso das Cooperativas (uma outra base de conhecimento além da base estruturada pela cooperativa), o Teams, que além de *chat* corporativo é utilizado como ambiente de compartilhamento de arquivos e a intranet, que é uma ferramenta de compartilhamento de documentos, conhecimentos e informações em geral.

Pela observação participante, foi possível visualizar a utilização da base de conhecimento estruturada pelo Banco XXX, a intranet e o Teams (chat corporativo) e reforçar que todas as ferramentas citadas realmente são muito utilizadas dentro da organização, conforme relatado pelos entrevistados, especialmente nos setores participantes da pesquisa. Além disso, o pesquisador também como usuário das ferramentas em questão, endossa que a utilização das ferramentas citadas pelos entrevistados é de grande relevância para compartilhar e absorver conhecimento.

Ainda com relação aos conhecimentos armazenados, o entrevistado E1 afirma que “[...] a gente usa os manuais disponibilizados pelos outros setores e também temos o nosso” e o entrevistado E4 disse que “[...] nós temos tanto a base de conhecimento quanto material de apoio [ambiente da intranet no qual documentos são disponibilizados para consulta]. A gente disponibiliza algumas coisas lá. E dentro do Teams também nós temos grupos onde nós compartilhamos os materiais que a gente produz”. O entrevistado E5 relata que utiliza a base de conhecimento e a rede compartilhada para incluir o material desenvolvido pelo setor.

Quanto às estratégias utilizadas no momento de integração do funcionário, todos os setores afirmaram que existe um processo global de integração estruturado pela cooperativa, *online* e presencial, no qual são abordados temas mais gerais, como por exemplo o cooperativismo e segurança da informação. Os entrevistados afirmaram também que o referido processo de integração não é suficiente e, por esse motivo, é realizado um processo de integração dentro dos próprios setores.

Depois que ele passa pelo processo, pelos primeiros passos dentro da cooperativa, aquele primeiro contato com o cooperativismo, a primeira semana de treinamento, quando ele chega para a gente na área, a gente faz uma reunião com toda a equipe, apresenta, destrincha a área, quais são os papéis da área, quais são os objetivos estratégicos da área, quais que são os objetivos que a gente tem para entregar, quais os projetos que nós temos em desenvolvimento. E a partir do momento que ele toma conhecimento disso, aí ele começa o treinamento propriamente dito. (E2)

Então, por exemplo, quando um estagiário entrou no ano passado lá no setor, a gente já tinha um plano de chamadas para que ele entendesse como é que funcionava o atendimento. Então ele chegou e ninguém precisou de sentar-se com ele para explicar e ensinar ele. Ele já aprendeu nesse material. (E3)

[...] quando ele [o funcionário] vai para o setor, a gente tende a fazer essa culturização com relação ao próprio setor, então nós fazemos com ele apresentações, como que é a estrutura, como que é a divisão do setor, as pessoas referências de cada atividade ali, como que é nosso formato de trabalhar, já disponibilizamos todo um cronograma de treinamento [...]. (E4)

Ele participa dos treinamentos de integração iniciais, eu faço uma apresentação do setor para ele, a gente tem um mapa do setor, um mapa mental com todas as atribuições do setor, como que funciona, as principais, vamos dizer assim, atividades que ele vai fazer e aí ele tem um tempo também de acompanhamento, né? Então a gente vai fazendo isso junto, por exemplo, acompanhando as operações, os atendimentos, os chamados, de modo que ele consiga já, faz uma vez, duas vezes, três vezes, já pega o conhecimento daquilo ali e depois já vai fazendo com supervisão, né? (E5)

Pela observação participante, observou-se também que no setor S6 existe um programa de integração formatado, no qual o funcionário entra e tem uma reunião introdutória com o gestor, em que são explicados todos os detalhes importantes referentes ao setor e à atividade que ele executará. Em seguida, é repassado a ele um checklist de ações que ele precisará fazer para integrar às atividades da Unidade. Por fim, esse funcionário seguirá um cronograma de acompanhamento aos funcionários que já atuam no setor há mais tempo até que chegue o momento em que ele já estará apto para atuar sozinho, sendo supervisionado pelo seu líder.

Pela análise documental, o pesquisador teve acesso ao cronograma do programa de integração de funcionários (etapa presencial), em que ocorre o aporte de conhecimento organizacional nos novos funcionários presentes. Nessa etapa presencial, existe também o momento comercial, em que os setores mais voltados para o comercial, compartilham uma base técnica e conceitual referente aos principais produtos da cooperativa. O pesquisador, como observador participante, teve a oportunidade de participar do processo de estruturação do módulo de integração presencial, bem como contribuir com a execução e disponibilização de funcionários do seu setor para o compartilhamento de conhecimento.

Para disseminar conhecimento, os entrevistados citaram vários procedimentos internos e, pela observação participante, foi possível observar que existem muitas ferramentas, momentos e ambientes para disseminação do conhecimento. O entrevistado E1 citou como

exemplos o *chat* interno (Teams), reunião do setor, capacitação interna e capacitação externa. Com relação as capacitações, ele reforçou que “*hoje em dia com os treinamentos online isso ficou bem mais prático, então sempre temos aí sim cursos e treinamentos disponibilizados por todos.*”. O entrevistado E4 disse que os funcionários do seu setor “*têm desafio de conhecimento semanal, [...] uma pessoa pega um assunto específico, que ela tem bastante conhecimento, que ela se especializou nesse conhecimento e replica isso para os outros colegas*”. O entrevistado E5 compartilhou que em seu setor muitos conhecimentos são disseminados por meio de ferramentas desenvolvidas pelo próprio setor.

[...] as ferramentas também [disseminam conhecimento], o comparador de investimentos, lá a pessoa consegue comparar tesouro direto com os títulos do Banco XXX de renda fixa. Lá tem um “tutorialzinho” de cada produto também. Por exemplo, RDC, quais são as principais características? LCI, LCA, aí a gente tem um folder com características de cada produto, qual é a liquidez, imposto de renda e tal. Então de certa forma eu estou informando o cooperado, mas eu também estou criando conhecimento para as pessoas, porque elas vão consultar quando elas têm dúvidas sobre um determinado produto. Além disso, desenvolvemos treinamentos. (E5)

Pela observação participante, o pesquisador teve a oportunidade de participar de reuniões realizadas na organização como participante e como organizador, reforçando, assim, que realmente existem esses momentos para disseminação de conhecimento. Além de reuniões, o pesquisador conseguiu participar e observar também a ocorrência de capacitações, online e presencial, endossando a fala dos entrevistados com relação a existência desses momentos de capacitação dentro das áreas e na organização como um todo.

Entendendo a importância da disseminação do conhecimento, o pesquisador, como integrante do setor S6, desenvolveu no decorrer da pesquisa o programa “Se liga nos 30”, que ocorre na modalidade online, permite a participação das vinte e nove agências e mais de 200 funcionários, em que quinzenalmente são abordados temas de relevância para os funcionários das agências em no máximo trinta minutos, evitando grande comprometimento no tempo do funcionário e objetividade no repasse das informações.

Como conhecimentos aplicados, foi possível verificar por meio da observação participante que todos os setores entrevistados utilizam muito os painéis desenvolvidos no Power BI e no Sisbr Analítico para fazer consultas, análises e estudos em geral. Como resultado a partir dos conhecimentos gerados, foi possível destacar a construção de metas estratégicas, ações para melhorar o nível do atendimento ao associado, desenvolvimento de estratégias para melhorar o desempenho de produtos, atuar na performance dos funcionários, estruturar propostas de negócios, desenvolver negociações assertivas etc.

o pessoal consulta ele [o painel], faz a análise em cima deles. No geral, os painéis que têm aqui por exemplo, citar um, que é o geral da unidade, com números da unidade, seja de atendimento receptivo, ativo, nosso canal de atendimento ele é apresentado uma vez por mês na reunião do setor com os principais indicadores, aquilo que ficou ruim para a gente melhorar e a equipe poder apreciar, mas no geral, diário, fica sobre a gestão mesmo e eu levo isso para a diretoria apreciar também [...] (E1)

Pela análise documental, o pesquisador teve acesso ao painel citado pelo entrevistado E1 e conseguiu entender a importância do mesmo para o gestor. Por ele, o gestor consegue acompanhar os principais indicadores de qualidade e eficiência do atendimento prestado por cada funcionário. A partir dessa análise, que ocorre mensalmente, o gestor consegue atuar de forma preventiva e corretiva para a melhoria contínua do atendimento, além de premiar os funcionários que tiveram o melhor desempenho.

Pela observação participante, o pesquisador teve a oportunidade de participar de momentos em que os funcionários foram evidenciados por sua performance (premiação do setor) e perceber pela melhoria dos indicadores de produtividade dos premiados (ex.: quantidade de chamados atendidos e nota dada pelo atendimento) o quão efetivo é acompanhar indicadores e utilizá-los para evidenciar os funcionários que se destacaram positivamente em suas entregas.

Para entender as estratégias utilizadas para mitigar o impacto da perda de conhecimento quando um funcionário deixa o setor/organização, os entrevistados apresentaram suas percepções, experiências e quais ações eles desenvolvem nesse sentido. Em geral, todos os setores entrevistados preocupam com essa gestão do conhecimento, desenvolvem ferramentas com o objetivo de armazenar o conhecimento e estimulam suas equipes a multiplicarem e descentralizarem o conhecimento.

O entrevistado E1 abordou que “[...] a gente usa uma ferramenta que se chama Kanban, que é a gestão de tarefas aqui da organização” e com isso ele tem *backups* para atuar no lugar de uma pessoa que saiu. O entrevistado E2 coloca que “na verdade é que a equipe ela tenha *multidisciplinaridade [estratégia]*. Que ela não seja individualizada ali naquela tarefa. Então talvez hoje o nosso grande ganho nesse quesito é várias pessoas saberem como fazer todas as coisas”.

Pela análise documental, o pesquisador teve acesso à ferramenta Kanban, citada pelo entrevistado E1 e utilizada por outras áreas dentro da organização, inclusive a área da qual o pesquisador faz parte. O Kanban é uma ferramenta online que permite o usuário armazenar informações diversas através de cartões e compartilhar com outros usuários. Além disso, ela permite o acompanhamento detalhado do andamento das ações propostas para a conclusão de

determinado projeto.

O entrevistado E5 vive uma particularidade que é ter apenas um funcionário em sua equipe e, no decorrer da entrevista, ele demonstrou preocupação com uma possível saída desse único funcionário e reforçou a importância de ter mais uma pessoa na equipe.

Por exemplo, hoje se saiu o Júnior [funcionário], o setor vira um caos, porque ele está ali atendendo o operacional agora [no momento da entrevista]. Hoje de manhã eu fiquei atendendo cooperado, ele estava atendendo chamado operacional. Se ele saiu hoje, só eu consigo sentar ali e atender. Aí quem vai fazer visita? Quem vai cuidar de captação? Então, do jeito que está hoje, é um risco a saída dele. Então, quando eu tiver outra pessoa que consiga fazer esse trabalho dele, aí eu acredito que a gente vai mitigar esse risco. (E5)

Pela observação participante, foi possível identificar no setor S6 que existe uma preocupação com relação a descentralização do conhecimento e das responsabilidades, evitando assim o impacto da perda de conhecimento na ausência de algum funcionário. O gestor desenvolveu uma estrutura organizacional que possibilite uma substituição relativamente rápida sem perdas significativas, além da absorção das demandas em períodos de férias, em possíveis afastamentos e até mesmo nos horários de intervalo. Além disso, cada integrante do setor S6 tem um formulário de rotina, no qual são inseridas as atividades que são realizadas diariamente, semanalmente, mensalmente e esporadicamente, o que facilita o entendimento das atividades desenvolvidas por determinado funcionário.

Quanto aos principais meios de acesso a novos conhecimentos, o entrevistado E1 citou vários meios, como por exemplo “[...] capacitação interna e externa, manuais externos e internos, base de conhecimento, material de apoio na intranet, funcionários mais experientes”. Além dos materiais sistêmicos disponibilizados pela organização, alguns gestores citaram ferramentas externas, sendo que algumas são pagas e outras gratuitas, como exemplificado pelo entrevistado E2 “a gente usa muito a internet, muito a pesquisa no Google para identificar novas formas de fazer as coisas. Porque a gente observa que hoje o material que é disponibilizado pelo Banco XXX não é suficiente para que a gente consiga trazer coisas novas” e o entrevistado E3 disse que “essas coisas mais técnicas, a gente sempre busca fora. Então, a gente já fez cursos online pagos pela cooperativa, já participamos de eventos da [nossa área], a gente também consome muito conteúdo gratuito que existe no YouTube”. O entrevistado E5 disse que além dos cursos disponíveis na universidade corporativa, eles utilizam um canal com especialistas do Banco XXX.

Muitas vezes não respondem as nossas dúvidas nos cursos [da universidade corporativa], aí a gente abre o chamado interno [...], [na plataforma] Topdesk, aí a

gente abre muito chamado, isso é bom também, fica registrado lá com dúvidas específicas, aí quando a gente sana isso, junto com o que a gente viu no curso, com o que a gente tirou dúvida lá no Topdesk, aí a gente consolida, então está validado esse conhecimento aqui e a gente pode multiplicar, a gente vai lá e cria o vídeo. (E5)

Por meio das observações realizadas durante a entrevista, ficou claro pela fala dos cinco funcionários entrevistados que a utilização de meios de acesso a novos conhecimentos disponibilizados dentro da organização não é suficiente para que as entregas sejam cada vez melhores. É necessário buscar meios externos e essa ação é bem-vista e apoiada dentro da organização. Além disso, é importante reforçar que a cooperativa em questão conta com o FATES, conforme destacado por OCB (2022), que fortalece a geração de oportunidades de acesso a novos conhecimentos pelos funcionários da cooperativa, alinhado a Brito *et al.* (2014) que cita que os investimentos na qualificação dos dirigentes e colaboradores é um indicador que demonstra o grau de utilização da Gestão do conhecimento nas cooperativas de crédito.

Com relação à ferramentas utilizadas nos setores para gerir conhecimento, todos os entrevistados tiveram um pouco de dificuldade em visualizar e disseram que não utilizam. Pela observação participante ficou claro que os setores tratam essa gestão do conhecimento de maneira informal, sem muito entendimento de qual seria a melhor forma ou melhores ferramentas para fazer uma gestão eficiente do conhecimento. No geral, todos reforçaram a importância do conhecimento dentro da organização, alinhados a Liff *et al.* (2018) que afirmam que o conhecimento apresenta valor para as empresas devido ao seu potencial de gerar soluções e novos conhecimentos a partir das pessoas.

[...] Mas como a gente sempre quer fazer melhor, quer trazer uma coisa nova, uma inovação, nós não nos limitamos àquilo que o sistema entrega. Se a gente sabe que ele pode ir além, a gente busca [conhecimento] sempre algo para ir além. (E2)

Baseado nos relatos dos cinco funcionários entrevistados, na análise documental e na observação participante, foi possível vincular várias ferramentas e ações organizacionais às etapas dos processos de gestão do conhecimento (Quadro 14), alinhado ao que foi apresentado por Gonzalez e Martins (2017) no quadro 04.

Quadro 14: Processo de Gestão do Conhecimento e ações organizacionais

Etapas	Ações organizacionais	Identificação da ação	Identificados nos setores
Aquisição	Participação dos funcionários em treinamentos (capacitação dos indivíduos)	Entrevistas	S1, S2, S3, S4, S5, S6
	Contratação de estagiários (estudantes) para	Entrevistas	S4, S6

Etapas	Ações organizacionais	Identificação da ação	Identificados nos setores
	contribuir com conhecimentos acadêmicos atualizados (contratação de novos funcionários que representem novos conhecimentos).	Observação participante	
	Utilização do FATES (desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem)	Análise documental (Estatuto da Cooperativa)	S1, S2, S3, S4, S5, S6
Armazenamento	Elaboração de documentos internos, como por exemplo: políticas, cartas circulares, manuais, artigos etc. (incorporação do conhecimento adquirido em procedimentos e regras da organização)	Entrevistas Análise documental	S1, S2, S3, S4, S5, S6
	Ambiente para armazenagem de arquivos em nuvem, como por exemplo: intranet, base de conhecimento, material de apoio, Kanban etc. (utilização de TI como ferramenta de auxílio à retenção do conhecimento e formação da memória organizacional).	Entrevistas Observação participante	S1, S2, S3, S4, S5, S6
Distribuição	Desenvolvimento de reuniões como por exemplo: reunião mensal do setor, LABs etc. (desenvolvimento de trabalho em grupos)	Observação participante	S1, S3, S4, S6
	Desenvolvimento e incentivo a capacitações, com por exemplo: Universidade corporativa, base de conhecimento, material de apoio etc. (divulgação aos funcionários da base de conhecimento retida)	Entrevistas Observação participante Análise documental	S1, S2, S3, S4, S5, S6
	Incentivo a utilização da base de conhecimento (divulgação aos funcionários da base de conhecimento retida)	Entrevistas	S1, S2, S3, S4, S5, S6
	Utilização da Universidade Corporativa (utilização de TI como ferramenta de auxílio à distribuição do conhecimento organizacional)	Entrevistas	S1, S2, S3, S4, S5, S6
	Programas de integração de novos admitidos, <i>onboarding</i> comercial (desenvolvimento de trabalho em grupos)	Entrevistas Observação participante	S4, S6

Etapas	Ações organizacionais	Identificação da ação	Identificados nos setores
Utilização	Criação de momentos para discussão de projetos, como por exemplo: LABs, comitê gestor etc. (criação de equipes de resolução de problemas)	Entrevistas Observação participante	S1, S2, S3, S4, S5, S6
	Inovação incremental nos produtos financeiros (desenvolvimento de atividades de aperfeiçoamento de produtos e processos)	Observação participante	S4, S5, S6

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Para complementar e validar quais as práticas de gestão do conhecimento já existem nos setores selecionados para a pesquisa, cada entrevistado preencheu, ainda, um formulário (Apêndice E) contendo vinte e três práticas apresentadas neste estudo no Quadro 6 (Adaptado por Penteado *et al.* (2008); Pereira *et al.* (2020); Zyrianoff *et al.* (2020)), no qual eles deveriam selecionar as práticas que os mesmos identificam no seu setor. No Quadro 15 são apresentadas as práticas e as respostas dos entrevistados.

Quadro 15: Práticas identificadas pelos entrevistados

Práticas	E1	E2	E3	E4	E5	Pesquisador
Gestão de Conteúdo (BATISTA <i>et al.</i> , 2005)	x	x	x	x	x	x
Aprendizagem Organizacional (PROBST <i>et al.</i> , 2002)	x	x	x	x	x	x
<i>Benchmarking</i> (SPENDOLINI, 1994)	x	x		x		x
Educação Corporativa (BATISTA <i>et al.</i> , 2005)	x	x	x	x	x	x
Gestão de Competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001)	x	x	x	x		x
Gestão de Marcas e Patente (KOTLER, 2000)			x	x		
Gestão de Relacionamento com Clientes (SWIFT, 2001; COELHO <i>et al.</i> , 2014)	x	x			x	

Práticas	E1	E2	E3	E4	E5	Pesquisador
Inteligência Competitiva (SWIFT, 2001; GOMES e BRAGA, 2004)		x				
Universidades Corporativas (ALPERSTEDT, 2001)	x		x		x	x
Business Intelligence (PRIMAK, 2008)		x	x	x	x	x
Lições Aprendidas (PROBST et al., 2002)	x		x			
Mapeamento de Conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1999)		x		x	x	
Melhores Práticas (BATISTA et al., 2005)				x	x	
Memória Organizacional (PROBST et al., 2002)	x				x	
Mentoring (OLIVEIRA, 2018)		x		x		
Normalização e Padronização (SILVA, 1995)				x	x	
Portais Corporativos (TERRA, 2005)	x	x	x	x		x
Gestão Eletrônica de Documentos (BATISTA et al., 2005)	x		x	x		x
Gestão do Capital Humano (COELHO et al., 2014)	x	x	x			x

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Baseado nos formulários preenchidos, todas as vinte e três práticas foram citadas pelo menos uma vez, sendo que uma prática foi citada apenas uma vez (inteligência competitiva) ou seja, presente em apenas um dos seis setores, e três práticas foram citadas pelos seis entrevistados (gestão de conteúdo, aprendizagem organizacional e educação corporativa), ou seja, presente nos seis setores.

Conforme apresentado no Quadro 7, é possível relacionar as práticas de GC com as etapas do processo de GC. Baseado nisso, pegando como referência as três práticas que foram citadas pelos seis setores, é possível fazer a relação conforme quadro a seguir:

Quadro 16 – Práticas utilizadas por todos os entrevistados x processos de GC

Práticas	Identificação Criação	Armazenamento	Compartilhamento	Aplicação
Gestão de Conteúdo			x	
Aprendizagem Organizacional	x	x	x	x
Educação Corporativa	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A prática Gestão de conteúdo contempla a etapa de compartilhamento. Já as práticas aprendizagem organizacional e educação corporativa, contemplam as quatro etapas (criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação).

4.2 Impactos da rotatividade de pessoal relacionados à perda de conhecimento

Os entrevistados apontaram como grande fator prejudicial originado pelo fenômeno da rotatividade, relacionado à perda de conhecimento, a perda de agilidade no desenvolvimento das atividades, pois o funcionário precisa buscar conhecimento para resolver o problema, percepção alinhada com Boroni *et al.* (2020) que reforçam que a alta rotatividade pode trazer consequências negativas, como a demora para que o outro indivíduo entre no ritmo adequado para execução da função.

Atrasa só um pouco no desenvolvimento, no andamento. Mas talvez a perda é essa, a perda na velocidade. Talvez esse seja o ponto. Mas no ponto de vista do conhecimento mesmo, a gente não tem perda, não. Mas é só, se eu entregaria um projeto específico com um prazo X, talvez eu vá gastar X mais alguma coisa em virtude desse processo aí de capacitar uma nova pessoa para executar o trabalho. (E2).

Eu acho que a gente acaba perdendo um pouco a agilidade, né? Se um funcionário que tem aquele conhecimento específico está dentro do setor, a gente está andando em um nível acelerado. E aí, quando ele sai, a gente desacelera, e se essa gestão do conhecimento não estiver ok, a gente quase para, né? Não só desacelera, mas quase para. (E3)

O principal impacto é com relação a agilidade, o mercado fala o tempo todo em ser ágil. Então, quando a gente tem um funcionário que a gente fala “pronto”, que ele já vivenciou diferentes experiências, ele já tem a prontidão, ele tem a resposta ali no ato, ele consegue tratar a situação ali de forma imediata. Já um funcionário, quando ele está no processo de construção desse amadurecimento profissional, ele precisa ainda muitas vezes interromper o atendimento, procurar a resposta e voltar. E muitas vezes o retorno é ter que aguardar uma instância maior, posicionar em frente àquela situação, aguardar uma resposta de um chamado, de uma requisição junto a um parceiro, junto a um terceiro. Isso tende a gerar até mesmo uma fragilidade com relação ao atendimento e a pessoa tem que trabalhar muito para conseguir a confiança daquelas pessoas que ela passa a atender, que efetivamente as respostas delas estão bem alinhadas, refletem a realidade e junto com a segurança. (E4)

Então, se você tem uma rotatividade grande, você vai ter sempre um operacional mais lento, porque as pessoas ainda estão aprendendo, depois que elas já estão fazendo

com o pé nas costas é bem rápido. Então, a rotatividade quando ela é muito grande, ela vai atrapalhar na sua eficiência, na velocidade em que você executa as tarefas.
(E5)

Ainda sobre o impacto da rotatividade relacionado a perda de conhecimento, além da perda de agilidade, foram citados outros fatores percebidos pelos entrevistados alinhados a Oliveira e Martins (2020) que explicam que a rotatividade gera custo para as organizações e Ribeiro (2010) que afirma que a rotatividade traz outros prejuízos para a organização além dos custos financeiros, sendo: evasão do conhecimento, desmotivação do grupo que permanece na empresa (insegurança e queda de produtividade), além da imagem da organização desgastada.

A partir das situações observadas pelo pesquisador no dia a dia da organização, percebe-se, claramente, que são inúmeros os impactos causados pela rotatividade se tratando da perda de conhecimento. O pesquisador, como gestor de um dos setores estudados, ressalta que a rotatividade causa um desconforto no primeiro momento em toda a equipe, pois a saída por iniciativa do funcionário sempre desperta na equipe uma sensação de que aquele funcionário está saindo para uma oportunidade melhor, porém, muitos são os fatores que podem levar o funcionário a se desligar da organização, conforme exemplificado no quadro 09 (adaptado de Chiavenato (2010) e Hammes et al. (2015)). Quando o funcionário sai por iniciativa da organização, por motivos diversos conforme citado no quadro 09 (adaptado de Chiavenato (2010) e Hammes et al. (2015)), o desconforto por parte da equipe é bem menor.

Além disso, outros fatores percebidos pelo pesquisador na prática do dia a dia como impactos são: demora na aquisição do conhecimento pelo novo funcionário (especialmente o tácito), pausa na execução de um projeto que conta com a participação do funcionário que saiu e queda na produtividade do time no curto prazo.

O entrevistado E1 disse que *“existe um investimento de tempo da pessoa que está treinando e isso, assim, tempo é dinheiro, né?”* e ainda reforça que *“tem o tempo de adaptação da pessoa que está entrando. Se essa pessoa entra, gasta esse tempo todo, gera esse tempo de investimento todo e sai depois de seis meses, tem que jogar fora, dinheiro jogado fora, então é ruim”*. O entrevistado E2 disse que *“[...] se o índice [da rotatividade] aumenta, aí acho que isso prejudica no clima da organização”*. Com isso, o E4 ressalta que

[...] identifica -se um ponto bem negativo para a instituição, por mais que a gente tenha todo um zelo, um cuidado de ter rotina operacional, material de apoio, tem muita coisa que o profissional vai adquirindo em função da experiência de ter passado por essas situações, que faz ele correr atrás de outros conhecimentos, que ele tem essa experiência de lidar com situações diferentes da rotina e que muitas vezes a gente não consegue documentar isso. Então, quando tem essa rotatividade, a gente perde efetivamente esse funcionário, sem dúvida, sem conhecimento que vai com ele, não tem

como a gente registrar, não tem como a gente pautar e gera essa perda significativa para a instituição. (E4)

4.2.1 Sugestões dos entrevistados para mitigar o impacto da rotatividade

Como sugestões dadas pelos entrevistados para mitigar o impacto da rotatividade mediante a saída de um funcionário, todos apresentaram pontos de acordo com a realidade do setor, conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17: Sugestões dos entrevistados

Entrevistado	Fala dos Entrevistados (Sugestões)
E1	“Pra essa questão do atendimento, tirando a parte estratégica, a gente já verificou que é um gargalo hoje, mas na questão do atendimento, a gente não personifica atendimento, por exemplo: padrão de atendimento fulano ou só fulano que faz isso, não, aqui não tem isso a unidade, existem materiais de apoio pra gente consultar e prestar o atendimento de qualidade ao cooperado e evitar personificar o atendimento, isso aqui é só com fulano isso aqui é só com ciclano, isso aqui na unidade hoje não existe e eu acho que isso são generalistas e isso eu acho que ajuda um pouco a minimizar esse impacto”.
E2	“Primeiro é essa questão da multidisciplinaridade, de não ficar uma atividade, ficar na mão de uma pessoa. Não é não ficar na mão de uma pessoa, é o conhecimento para executá-lo não ficar na mão de uma pessoa só. Pode até ser que tenha uma pessoa ali que ela cuide mais daquele processo, mas que tenha outras pessoas que também conheçam aquele processo e entendam como é que funciona”.
E3	“Eu não consigo pensar agora se isso seria aplicável a todos os processos. Mas vários processos dentro do meu setor, eu já entendi que o mundo ideal seria que todos eles fossem tratados na nossa intranet. [...] eu acho que se a gente tivesse tudo registrado em um módulo que unisse todas, não um módulo que unisse, mas os módulos que atendessem a essas atividades e que todos os registros fossem feitos nesse módulo, eu conseguiria lá, ela saiu de férias, alguém me faz alguma pergunta e eu simplesmente abro o módulo e consigo ver, olha, recebemos sim, já foi levado para diretoria, foi reprovado e já demos o retorno pro solicitante. Ficaria muito mais fácil, a gente não perderia tempo em ficar juntando as informações”.
E4	“Então, eu vejo que a melhor forma de mitigar é o registro, que a partir do momento que a gente tem a atividade muito bem mapeada, a gente até brinca no linguajar mais informal, desde que está bem registrado ali os pulinhos do gato, a gente tende a ter uma segurança maior para não perder tanto esse conhecimento”.

Entrevistado	Fala dos Entrevistados (Sugestões)
E5	“Então, no caso desse específico, eu tenho um <i>backup</i> , que sou eu. Então, tudo que ele faz, eu faço, eu sei fazer. Então, a minha ideia, por exemplo, agora a gente tem uma nova contratação para fazer, vai começar em outubro, acredito, com essa ideia de ter um <i>backup</i> . Acho que a estratégia que eu tenho pensado assim, eu tenho que ter duas pessoas sabendo fazer as rotinas, por conta de férias, uma situação da saída de uma pessoa”.
Pesquisador	A melhor forma de mitigar o impacto da rotatividade no sentido da perda de conhecimento, é tentar descentralizar ao máximo as demandas do dia a dia, utilizar uma comunicação que alcance a todos e utilizar mapeamentos de funções para facilitar o acesso as demandas pelo novo funcionário e evitar que ações se percam.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.2.2 Percepções relacionadas ao fenômeno da rotatividade

Com relação ao índice de rotatividade da organização e das áreas, as respostas dos entrevistados se divergiram e eles não destacaram fatores específicos que visualizam como fator responsável por esse índice, como por exemplo os fatores destacados no Quadro 10 (traduzido e adaptado de Priyanka e Dubey (2017)). O entrevistado E1 afirmou que a rotatividade é alta. Já o entrevistado E2 considera o índice baixo. O entrevistado E3 disse que considera a rotatividade hoje maior, se comparada com a época em que ele ingressou na organização. O entrevistado E4 qualifica o índice atual como adequado, entendendo que em anos anteriores foi maior. Já o entrevistado E5 destaca que não tem muita noção, mas que avaliando pela sua percepção, a cooperativa está conduzindo isso bem. Baseado na observação participante, o pesquisador percebe que a rotatividade na organização e na sua área é baixa, entendendo que os fatores que podem levar a saída de funcionários apresentadas no Quadro 10 (traduzido e adaptado de Priyanka e Dubey (2017)) são bem conduzidos em ambos os ambientes.

Já com relação à rotatividade, se for baixa, os entrevistados não visualizam como nociva para a organização, desde que o conhecimento dentro da área não seja centralizado apenas em uma pessoa. Pela observação participante e em conversas informais com os gestores das áreas, fica claro que é necessário que o setor tenha uma base sólida, com os funcionários chave e que a rotatividade controlada dos demais integrantes da equipe faz parte do mundo corporativo, inclusive se acontecer de forma tranquila, é positivo.

Nas duas experiências anteriores que eu tive, mais recentes, em nenhuma delas eu sofri com uma determinada situação. Porque a equipe está preparada, todo mundo sabe como fazer as coisas, todo mundo sabe onde estão as informações, como que é a metodologia de trabalho nossa, quais são os projetos, as linhas que nós estamos seguindo. Então, basicamente, se dá continuidade ali. (E2)

Quando chega alguém novo no setor, todos os outros conseguem aprender com esse novo olhar da pessoa, a pessoa também contribui com o novo olhar. Então, pensando em um índice baixo, eu acho que ele é saudável. A pessoa sai e outra pessoa assume aquela parte. Ela tem acesso a toda a informação, então ela consegue continuar tocando o projeto, e, de repente, ela não vai nem desacelerar, talvez ela vai acelerar ainda mais, porque... ela já está partindo de um ponto mais evoluído, né? Mais evoluído, e ainda, talvez, ela consiga contribuir com algo, acrescentando algo ainda mais legal para o que já é feito. Então, tem algumas mudanças que são boas. (E3)

Quanto às dificuldades relacionadas ao conhecimento que os entrevistados percebem na etapa de integração de um novo funcionário na equipe, foram citados alguns fatores, como por exemplo: pessoas entrando despreparadas, falta de engajamento, necessidade de conhecimentos não específicos para a vaga etc.

Hoje eu sinto que as pessoas estão entrando na unidade muito despreparadas com o mercado de trabalho mesmo, não tem uma base, nenhuma base, na verdade pra te falar... pra ser sincero eu não sei como isso ocorre, onde está a falha, de pontuar assim mas assim, dificuldade em falar em público, dificuldade em conhecimento técnico básico, falta de engajamento mesmo, às vezes as pessoas tem que ficar muito na cola pra ver se pega “no tranco”, digamos assim, então eu sinto que não tem uma base sólida assim pra encarar o mercado de trabalho hoje. (E1)

Por exemplo, em agência de publicidade, a gente tem pessoas específicas, pessoas ocupando papéis específicos. Então, o designer é designer, o redator é redator, o revisor é revisor e pronto. Hoje, no setor, a gente não tem esses papéis separados. Então, o designer é designer, redator é revisor, é o planejador, ele acumula vários papéis. Então, assim, ele tem que lembrar disso tudo, ele tem que conhecer disso tudo. (E3)

Um ponto relevante que foi citado nas entrevistas, é que o processo de integração na Unidade Administrativa é generalista, ou seja, não existe uma capacitação específica para determinada atividade, mesmo a variabilidade de funções e conhecimentos específicos necessários para a execução das atividades dentro da Unidade Administrativa, sendo muito ampla. Como observador participante, é possível perceber que a integração é muito focada na universidade corporativa da organização e lá não traz capacitações muito específicas, é bem focado nos conhecimentos amplos necessários para atuar em uma instituição financeira cooperativa, como por exemplo, cooperativismo e ética.

Precisa ir além dos cursos básicos da universidade. Às vezes, todo mundo poderia fazer um curso de oratória, um curso de comunicação escrita, porque mesmo que você não seja o redator, você escreve em algum momento. Então, eu acho que poderia ter essa integração nesse processo de admissão, algo mais pautado para essa área [áreas específicas]. E isso a gente não tem hoje lá na universidade. (E3)

Quanto à ferramentas para fazer uma efetiva gestão do conhecimento e que não existe na organização, o CRM foi citado por dois entrevistados. O entrevistado E1 afirma que “o mercado utiliza, principalmente como a gente atende ao público, muito o CRM multicanal em uma única plataforma”. Já o entrevistado E2, afirma que

[...] hoje a gente não tem CRM. [...]. Então, a gente tem a área que faz os atendimentos,

mas todos os atendimentos são registrados em Excel e é o que a gente tem hoje. Mas o mundo perfeito seria se a gente tivesse tudo num sistema onde apareceu lá que você abriu o e-mail e você clicou que quer receber um contato e aí logo em seguida você recebeu um contato e aí vai ficar escrito fizemos contato com fulano digital e essa pessoa fechou o negócio com a gente e aí lá já aparece quanto é que você fechou, o que você fechou. (E2)

Por fim, a partir dos dados coletados, considera-se nesta pesquisa como impactos da rotatividade relacionados a perda de conhecimento, a perda de agilidade, o custo gerado para a organização, a evasão do conhecimento, a desmotivação do grupo que permanece na empresa (insegurança e queda de produtividade), além da imagem da organização desgastada. No quadro 18 é possível visualizar alguns impactos destacados pelos entrevistados.

Quadro 18 – Alguns impactos da rotatividade de pessoal mapeados

Impacto mapeado	Entrevistado que citou	Relação com a literatura
Perda na agilidade	E1, E2, E3, E4, E5, P	Boroni <i>et al.</i> (2020)
Aumento no custo em geral	E1, P	Chiavenato (2010); Ribeiro (2010); Hernández <i>et al.</i> (2017); Oliveira e Martins (2020).
Perda na qualidade do atendimento	E1, E2, E4, E5, P	Amarante <i>et al.</i> (2020)
Perda do conhecimento tácito	E4, E3, E5, P	Ribeiro (2010); Freitas <i>et al.</i> (2022)
Desmotivação do grupo/Imagem da empresa desgastada	E3, E5, P	Ribeiro (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No quadro acima, foram detalhados alguns impactos citados pelos entrevistados, relacionando quais entrevistados pontuaram cada impacto, além de relacioná-lo com alguns autores que abordaram o tema. Em seguida, serão apresentados os processos macro que envolvem os conhecimentos mais estratégicos dos setores participantes desta pesquisa.

4.3 Processos macro que envolvem os conhecimentos mais estratégicos

Para identificar os processos que envolvem os conhecimentos mais estratégicos das áreas, o pesquisador perguntou aos entrevistados quais processos são os mais estratégicos e seriam, altamente, impactados com a saída do funcionário que detém o conhecimento do referido processo. Em todos os setores, foi identificado algum processo que o gestor visualiza que sua execução será comprometida em razão da saída de um funcionário.

Pela observação participante, foi possível visualizar claramente nas áreas em que a

concentração do conhecimento em determinados processos é um gargalo e é prejudicial para a organização nos casos de saída de funcionário. Nas entrevistas, ficou muito evidente que os gestores preocupam muito em descentralizar o conhecimento, prezando sempre que mais de um funcionário entenda como executar os processos e desenvolvimentos que ocorrem em suas áreas. Os entrevistados E1 e E2 afirmam que

[...] na questão do atendimento a gente não personifica atendimento. Por exemplo, padrão de atendimento fulano ou só fulano que faz isso não, aqui não tem isso a unidade, existem materiais de apoio pra gente consultar e prestar o atendimento de qualidade ao cooperado e evitar personificar o atendimento “isso aqui é só com fulano isso aqui é só com ciclano”, isso aqui na unidade hoje não existe e eu acho que isso são generalistas e isso eu acho que ajuda um pouco a minimizar esse impacto. (E1)

Primeiro é essa questão da multidisciplinaridade, de não ficar uma atividade na mão de uma pessoa. Não é não ficar na mão de uma pessoa, é o conhecimento para executá-lo não ficar na mão de uma pessoa só. Pode até ser que tenha uma pessoa ali que ela cuide mais daquele processo, mas que tenham outras pessoas que também conheçam daquele processo e entendam como é que funciona. (E2)

O entrevistado E1 afirma: “[...] eu tenho uma pessoa hoje que se ela sair, se decidir sair amanhã, ela vai gerar um impacto muito negativo na unidade, porque isso está centralizado nessa pessoa”. Baseado na observação participante no setor S1, é perceptível que a atividade de construção de painéis e análise de dados realmente está muito concentrada em uma única pessoa. O gestor tem a necessidade de acompanhar muitos indicadores para uma melhor gestão da unidade, porém, por se tratar de uma área de atendimento, toda a equipe está voltada para aperfeiçoar o atendimento ao associado e aprender mais de tudo da cooperativa para resolver os problemas do dia a dia com excelência. Além disso, o entrevistado E1 afirmou que não tem um plano B caso o funcionário, citado por ele como estratégico, saia da organização.

O entrevistado E2 afirma que busca sempre descentralizar o conhecimento dentro de sua área. O entrevistado E3 disse que foca em documentar seus processos para facilitar o acesso de possíveis novos funcionários. Já o entrevistado E4 disse que o caminho é preparar para uma substituição, mas reforça a importância de não centralizar o conhecimento em apenas uma pessoa. O entrevistado E5 afirma que se seu único funcionário sair, seu setor vai virar um caos. Por fim, como observador participante, o pesquisador afirma que ter mais de uma pessoa com conhecimento para as atividades específicas ajuda muito, porém, existem competências muito pessoais e essas são inerentes à pessoa.

Além disso, o pesquisador no papel de observador, coloca que em seu setor existe uma

quantidade grande de produtos com perfis e características muito distintas e, em consequência disso, não é possível que todos os funcionários entendam de todos os produtos. Ele coloca, ainda, que para mitigar o impacto da saída de um funcionário, foram criados times que tratam de um conjunto de produtos, ou seja, o conhecimento “macro” de um conjunto específico de produtos e seus processos, não fica em apenas uma pessoa. Além disso, é importante destacar que o acesso aos conhecimentos referentes a esses produtos é fácil e o gestor, a partir dos conhecimentos adquiridos nesta pesquisa, tem buscado melhorar cada vez mais o ambiente de acesso aos referidos conhecimentos. A Figura 6 apresenta a estrutura de um time, por exemplo, do setor S6.

A estratégia da preocupação com a estrutura organizacional e hierárquica para mitigar o impacto da saída de um funcionário relacionado a perda de conhecimento está alinhada com Brito *et al.* (2014) que cita a estrutura organizacional e hierárquica como indicador que demonstra o grau de utilização da Gestão do conhecimento nas cooperativas de crédito.

Figura 6: Estrutura de um time do setor S6



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

No decorrer da pesquisa, o pesquisador vivenciou em seu setor uma rotatividade por iniciativa da empresa, alinhada com um dos motivos colocados por Hammes *et al.* (2015). O funcionário em questão foi direcionado para uma outra oportunidade dentro da própria organização e, mesmo existindo um mapeamento das suas atividades, exige-se um tempo para que o funcionário selecionado para o substituir consiga adquirir características consideradas como diferenciais para o exercício da atividade.

Para uma melhor visualização dos processos, bem como dos conhecimentos necessários para os seus desenvolvimentos, ambos citados pelos gestores entrevistados, o Quadro 19 apresenta as informações coletadas nas entrevistas e as classificações feitas pelo pesquisador por meio da observação participante, sendo: o nível estratégico de cada conhecimento, o tipo de conhecimento (tácito ou explícito) e em qual formato esse conhecimento se encontra.

Quadro 19: Mapeamento de processos e conhecimentos críticos

Setor	Processo	Conhecimentos necessários para a realização da atividade	Quão estratégico é esse conhecimento? (1-muito; 2-médio; 3-pouco)	Tipo de conhecimento	Em qual formato este conhecimento se encontra?
S1	Construção de painéis	Excel	1	Explícito	Cursos em geral.
		Power BI	1	Explícito	Cursos em geral.
S2	Desenvolvimento de ferramentas estratégicas	Lógica em programação	1	Tácito/Explícito	Na pessoa que trata essa atividade. Cursos em geral
		Excel	1	Explícito	Cursos em geral.
S3	Endomarketing	Conhecimento em marketing	2	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade.
	Realização de eventos institucionais	Obrigações legais e estatutárias	1	Tácito/Explícito	Na pessoa que trata essa atividade. Documentos.
S4	Concessão do crédito	Senso crítico para análise assertiva dos dados disponíveis.	2	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade
		Conhecer os fatores emocionais que podem interferir negativamente	2	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade.
		Certificações	2	Explícito	Cursos em geral.
S5	Operacional	Certificação CPA (certificado para profissionais de instituições financeiras)	2	Explícito	Cursos em geral.

Setor	Processo	Conhecimentos necessários para a realização da atividade	Quão estratégico é esse conhecimento? (1-muito; 2-médio; 3-pouco)	Tipo de conhecimento	Em qual formato este conhecimento se encontra?
		Excel	2	Explícito	Cursos em geral.
		Power BI	3	Explícito	Cursos em geral.
	Visita a cooperados	Produtos financeiros	2	Tácito/Explícito	Cursos em geral.
		Valores e cultura do Cooperativismo	1	Explícito	Cursos em geral.
		Prática de comercialização	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade.
	S6	Flexibilização de taxas MDR	Excel	2	Explícito
Análise de taxas			1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade.
Adquirência			2	Tácito/Explícito	Na pessoa que trata essa atividade. Documentos.
Análise de Dados		Excel	2	Explícito	Cursos em geral.
		Produtos Financeiros	1	Tácito/Explícito	Na pessoa que trata essa atividade. Manuais/Cursos
		Análise de dados	1	Tácito	Na pessoa que trata essa atividade.

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

O Quadro 19 detalha as particularidades dos processos críticos citados pelos entrevistados, evidenciando que todo processo tem um conhecimento atrelado, um nível

estratégico, que nesse caso foi classificado de acordo com a percepção do entrevistador por meio da observação participante e ainda podendo ser tácito, que não é facilmente visível e explicável (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) e não é também, facilmente repostado dentro das organizações (JENNEX, 2014; LEVY, 2011) ou explícito, que pode ser, rapidamente, transmitido às pessoas, por ser tangível e acessível (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Em complemento, observa-se que foram citados nove processos e vinte e um conhecimentos atrelados aos referidos processos. Percebe-se claramente a predominância da necessidade do conhecimento em Excel, visto que ele foi citado com a maior frequência. Além disso, destaca-se que dez conhecimentos foram classificados como explícito, cinco como tácito/explicado e seis como tácito, apresentando um equilíbrio entre os tipos de conhecimento.

4.4 Proposta de práticas de Gestão do Conhecimento.

Kianto e Andreeva (2014) definem práticas de Gestão do Conhecimento como um conjunto de atividades organizacionais e gerenciais intencionalmente executadas, que suportam e melhoram os processos de conhecimento da empresa. A partir do que foi exposto por meio das entrevistas, da análise documental e da observação participante, foram propostas práticas de Gestão do Conhecimento para cada uma das seis áreas selecionadas para participar desta pesquisa.

Como base para as propostas, foram consideradas todas as referências utilizadas neste estudo e as 51 práticas de Gestão do Conhecimento mapeadas e detalhadas pelos membros da Comunidade de Prática de Maturidade em Gestão do Conhecimento e Inovação (CoP MGCI) (SBGC, 2016). No Quadro 20 é possível visualizar as práticas propostas para o setores.

Quadro 20: Propostas de práticas de gestão do conhecimento

SETOR	PROCESSO ESTRATÉGICO	FONTE	PRÁTICA DE GC PROPOSTA
S1	Construção de painéis	Entrevista (citado pelo entrevistado)	Gestão do capital humano Mapeamento de conhecimentos
S2	Desenvolvimento de ferramentas estratégicas	Entrevista (citado pelo entrevistado)	Educação Corporativa

S3	Endomarketing	Entrevista (citado pelo entrevistado)	Lições Aprendidas <i>Mentoring</i>
	Realização de eventos institucionais	Entrevista (citado pelo entrevistado)	Lições Aprendidas <i>Mentoring</i>
S4	Concessão do crédito	Entrevista (citado pelo entrevistado)	Lições Aprendidas Mapeamento de conhecimentos
S5	Operacional	Entrevista (citado pelo entrevistado)	Educação Corporativa e <i>Benchmarking</i>
	Visita a cooperados	Entrevista (citado pelo entrevistado)	<i>Benchmarking</i>
S6	Flexibilização de taxas MDR	Observação participante (observado pelo entrevistado)	Lições Aprendidas
	Análise de Dados	Observação participante (observado pelo entrevistado)	<i>Business Intelligence</i>

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Na primeira coluna “SETOR”, estão relacionados os setores selecionados para esta pesquisa. Na segunda coluna, “PROCESSO ESTRATÉGICO”, estão os processos chave dos setores citados pelos entrevistados e que teriam alto impacto em caso de rotatividade. Já na coluna “FONTE”, está a origem da informação, ou seja, em que momento o pesquisador teve acesso ao processo estratégico de cada área. Por fim, na coluna “PRÁTICA DE GC PROPOSTA”, constam todas as práticas propostas neste estudo e detalhadas nos tópicos a seguir.

4.4.1 Práticas propostas para o setor S1

O processo estratégico *construção de painéis*, citado como processo estratégico pelo entrevistado E1, é concentrado em apenas uma pessoa. Os principais conhecimentos atrelados a ele são “Excel” e “Power BI”. Além disso, o entrevistado E1 afirma que caso o funcionário que executa o processo saia do seu setor, não existe um plano de substituição no curto prazo, visto que não existe outro funcionário com o conhecimento necessário para a execução do referido processo, trazendo grande prejuízo para o setor.

De acordo com Coelho *et al.* (2014), a prática *gestão do capital humano* facilita o mapeamento das competências já existentes ou não e gera contexto capacitante para criação e

transmissão do conhecimento. Já Davenport e Prusak (1999) colocam que a prática *mapeamento de conhecimentos* consiste em mapear e entender o conhecimento chave da empresa. Diante disso, para mitigar o impacto da perda de conhecimento em decorrência de uma possível saída do funcionário responsável pelo processo, sugere-se a utilização das práticas: gestão do capital humano e mapeamento de conhecimentos.

Com a utilização das práticas sugeridas, será possível mapear as competências já existentes ou não no setor e identificar quais funcionários apresentam as competências e conhecimentos necessários para a execução do processo estratégico apontado. Além disso, será gerado um contexto capacitante para a transmissão dos conhecimentos mapeados, permitindo que o funcionário citado transmita os conhecimentos necessários para as pessoas selecionadas a partir do mapeamento.

O referido mapeamento pode ser feito por meio de uma entrevista semiestruturada direcionada a todos os funcionários do setor com o objetivo de levantar todas as informações necessárias para o mapeamento e, a partir disso, tabular todas as respostas em uma planilha de *Excel* para facilitar a visualização das respostas. A partir da análise das respostas originadas da entrevista, deverá ser selecionado um funcionário que tenha as competências e conhecimentos considerados mínimos para que inicie o processo de transferência de conhecimento, que pode ser realizado dentro do próprio setor no qual o funcionário mapeado acompanhe o funcionário responsável pelo processo em execução e, em um segundo momento, o funcionário responsável pelo processo supervisione o funcionário mapeado aplicando o aprendizado.

4.4.2 Práticas propostas para o setor S2

O processo *desenvolvimento de ferramentas estratégicas*, citado como processo estratégico pelo entrevistado E2, foi colocado por ele como “as principais tarefas que a gente tem hoje [no setor]”. O entrevistado E2 afirma que o conhecimento necessário para a execução do processo citado está concentrado em duas pessoas, e que a saída dessas duas pessoas traria prejuízo para o setor. Além disso, ele reforça a importância da multidisciplinaridade e afirma a importância de todos os funcionários do setor saberem um pouco de tudo.

Segundo Batista *et al.* (2005), a prática *Educação Corporativa* consiste na educação continuada por meio de sistemas de ensino a distância. Diante disso, para mitigar o impacto da perda de conhecimento em decorrência de uma possível saída dos funcionários responsáveis pelo processo, sugere-se a utilização da prática: *Educação corporativa*.

A sugestão da referida prática objetiva estimular a utilização de canais diversos para adquirir e aprimorar os conhecimentos mapeados (lógica em programação e excel) e aprimorar

cada vez mais as ferramentas desenvolvidas pelo setor, não se limitando apenas a conteúdos disponibilizados pelo Banco XXX. Além disso, é muito importante, especialmente em um setor no qual o autoaprendizado é fundamental, que essa competência seja valorizada, estimulando assim que os funcionários busquem cada vez mais o autoaprendizado.

Como exemplos de conteúdos externos que podem ser pleiteados para a organização e explorados pelo setor, pode-se citar: cursos de especialização em Power BI, cursos de especialização avançada em Excel, cursos para estimular a lógica de programação, cursos voltados para análise de dados. Acredita-se que o aporte de conhecimento via cursos vai agregar muito para o desenvolvimento das competências dos funcionários integrantes do setor.

4.4.3 Práticas propostas para o setor S3

O processo *Endomarketing*, citado como processo estratégico pelo entrevistado E3, foi construído e estruturado pelo funcionário responsável pela sua realização. O entrevistado E3 afirma que para estruturá-lo, muitos estudos foram feitos, muitos conteúdos foram consumidos, muitas discussões foram realizadas e grande parte disso está na pessoa que viveu tudo isso, o que dificulta muito pensar na saída desse funcionário e a execução do referido processo ser feita por outra pessoa.

[...] ele [o endomarketing] foi todo criado do zero, não existia nada. A gente estudou, compramos livros sobre esse assunto, fizemos pesquisas. Enfim, a gente investiu muito tempo para poder entender o assunto, para começar a falar sobre isso como propriedade. (E3)

O processo *Realização de eventos institucionais*, citado como processo estratégico pelo entrevistado E3, tem uma particularidade considerada complexa pois, por se tratar de característica institucional, envolve muitos detalhes legais e estatutários e responsabilidade pela imagem da organização, conforme mencionado:

Então, essas questões que são legais, elas são muito importantes, porque se a gente deixa de fazer qualquer coisa desse tipo, a nossa assembleia deixa de ter validade, ou não vai cumprir com uma série de requisitos obrigatórios. E aí gera consequências muito importantes para a cooperativa. (E3)

Com isso, de acordo com Probst *et al.* (2002), a prática *Lições Aprendidas* permite o aprendizado baseado nos sucessos e erros de projetos anteriores e que são a essência do conhecimento tácito. Segundo Oliveira (2018), a prática *Mentoring* possibilita os aprendizados, onde uma pessoa com muita experiência ensina outra pessoa com menos ou nenhuma experiência. Diante disso, para mitigar o impacto da perda de conhecimento em decorrência de uma possível saída do funcionário responsável pelos processos do setor S3, sugere-se a utilização das práticas: *Lições Aprendidas* e *Mentoring*.

Sugere-se as referidas práticas com o objetivo de estimular o registro de todo o aprendizado adquirido no projeto de estruturação do processo Endomarketing e na Realização dos eventos institucionais. Como exemplo, o setor pode utilizar uma ferramenta que permita o acesso de todos os funcionários vinculados ao setor, em que o atual responsável pelos processos citados registre suas experiências e consiga deixar formalizado para todos o resultado do que foi ocorrendo no decorrer do tempo, a partir da prática de execução, objetivando melhorar os processos, evitar erros futuros e repetidos, e construir uma base de conhecimento sólida e eficaz.

Além disso, é importante que as pessoas do setor que tem grande experiência nos processos citados, repassem seus conhecimentos para outras pessoas por meio de um processo direcionado e estruturado. A pessoa experiente passará a ser uma grande referência para o funcionário que está em processo de aprendizado, permitindo que esse funcionário se desenvolva e seja uma futura referência dentro do setor.

4.4.4 Práticas propostas para o setor S4

O processo *Concessão do crédito*, citado como processo estratégico pelo entrevistado E4, é o processo que envolve praticamente todos os funcionários do setor, porém, cada grupo atua em etapas diferentes. O entrevistado E4 destaca as operações de crédito de valores mais expressivos e que nesse caso, o conhecimento e a responsabilidade estão concentrados em apenas uma pessoa. Além disso, ele afirma que *“não tem como a gente simplesmente automatizar, vai muito da experiência do profissional e, para construir esse profissional, para ele ficar bom no nível que ele está hoje, leva alguns anos”*.

Para mitigar o impacto da perda de conhecimento em decorrência de uma possível saída do funcionário responsável pelo processo do setor S4, sugere-se a utilização das práticas: Lições Aprendidas e Mapeamento de Conhecimentos.

Por se tratar de uma atividade complexa e que exige uma experiência prática adquirida no decorrer do tempo, é muito importante que as situações ocorridas na prática da execução do processo, sejam documentadas e disponíveis para que outras pessoas tenham acesso. Para que o setor tenha um ganho expressivo de compartilhamento de conhecimento tácito, outras pessoas precisam aprender visualizando as consequências de ações realizadas pelo funcionário chave, evitando assim que os mesmos erros sejam cometidos e estimulando que os sucessos sejam repetidos.

Além disso, sugere-se que os conhecimentos críticos relacionados ao processo citado sejam bem mapeados dentro do setor, para que o gestor tenha facilidade de direcionar e o novo funcionário executor tenha facilidade de desenvolver o processo. Esse mapeamento poder ser

feito em uma planilha de *Excel*, na qual o atual funcionário executor juntamente com o gestor do setor, precisarão elencar quais conhecimentos críticos são necessários para que o processo seja executado com excelência.

4.4.5 Práticas propostas para o setor S5

O processo *Operacional*, citado como processo estratégico pelo entrevistado E5, é um processo rotineiro e está concentrado no único funcionário que compõe o setor além do gestor. A principal preocupação do entrevistado E5 com relação a uma possível saída desse funcionário é a sobrecarga de demandas que cairá sobre ele, impactando diretamente na performance do setor e na execução de outras tarefas mais estratégicas.

Por exemplo, hoje se saiu o [nome do funcionário responsável pelo processo], o setor vira um caos, porque ele está ali atendendo operacional agora, hoje de manhã eu fiquei atendendo cooperado, ele estava atendendo chamado operacional. Se ele saiu hoje, só eu consigo sentar ali e atender. Aí quem vai fazer visita? Quem vai cuidar de captação?
(E5)

O processo *Visita a cooperados*, também, citado como processo estratégico pelo entrevistado E5, é executado por apenas uma pessoa. O entrevistado E5 cita competências para executar esse processo “*ter experiência comercial, com comercialização de produtos [...] acho que ter experiência com comercialização de investimentos é muito relevante, porque é muito específico*” (E5). Diante disso, foi possível perceber que apenas ele tem o conhecimento necessário para a execução desse processo, o que apresenta um grande risco para o setor considerando a possibilidade de saída desse funcionário.

Segundo Batista *et al.* (2005), a prática *Educação Corporativa* consiste na educação continuada por meio de sistemas de ensino a distância. SBGC (2023) afirma que *Benchmarking* consiste na troca de conhecimentos entre organizações relacionado a um *know how* específico que existe em uma e é requerido pela outra. Diante disso, para mitigar o impacto da perda de conhecimento em decorrência de uma possível saída do funcionário responsável pelo processo do setor S5, sugere-se a utilização das práticas: *Educação Corporativa* e *Benchmarking*.

De acordo com o relato do entrevistado E4, muitas informações relacionadas ao seu setor estão disponibilizadas em um ambiente corporativo online. Sendo assim, sugere-se o impulsionamento da utilização de ensinamentos a distância oferecidos em ambientes corporativos para reforçar os conhecimentos mapeados como o cooperativismo e produtos financeiros, não deixando para buscar conhecimento apenas quando surge a demanda. Além disso, sugere-se que o setor crie um mapeamento dos cursos necessários para o desenvolvimento de um novo funcionário no momento de integração.

Visto que o setor tem apenas dois funcionários e está no momento de estruturação, sugere-se que o setor faça um *Benchmarking* com outras cooperativas que já têm esse setor estruturado e com outros setores da unidade administrativa da própria organização, visando o aprendizado com as práticas de outras organizações/setores.

4.4.6 Práticas propostas para o setor S6

O processo *Flexibilização de taxas MDR*, observado como processo estratégico pelo pesquisador por meio da observação participante, é um processo complexo e sua execução vai se aperfeiçoando com a prática do dia a dia. O erro na execução desse processo pode gerar um prejuízo financeiro imediato para a organização, impactando diretamente na sustentabilidade do produto relacionado. Uma única pessoa é a responsável pelo processo no dia a dia, porém, tem mais duas pessoas que conseguem executar a atividade, mas sem o conhecimento mais aprofundado que a prática do dia a dia proporciona.

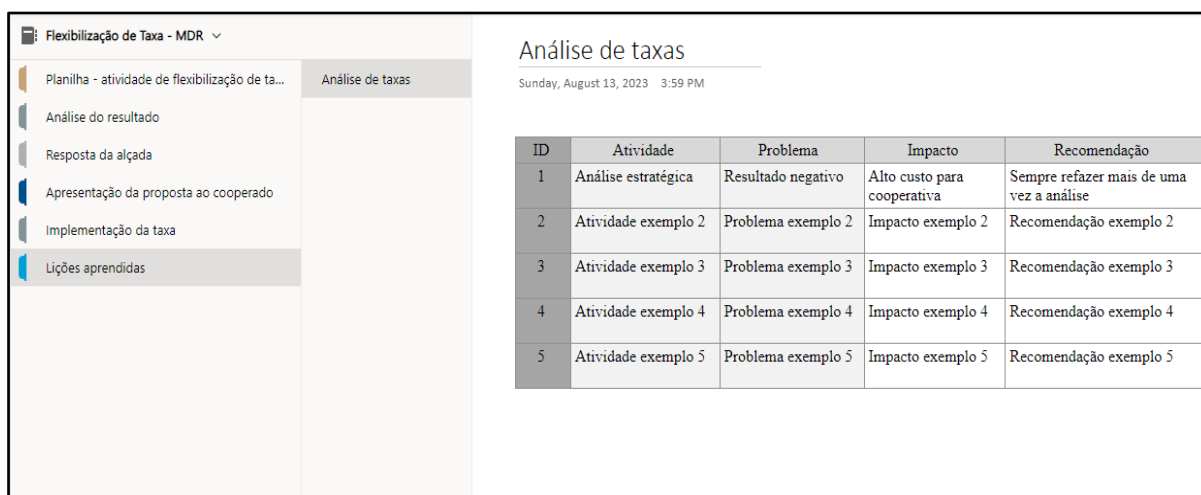
O processo *Análise de dados*, observado como processo estratégico pelo pesquisador por meio da observação participante, é muito importante para uma tomada de decisão mais assertiva e embasada por indicadores. Para a execução desse processo, é muito importante que o funcionário conheça dos produtos, tenha prática de análise, interpretação de dados e familiaridade com as ferramentas. Atualmente, esse processo fica concentrado em uma única pessoa.

Primak (2008) destaca que a prática *Business Intelligence* permite gerar informações e auxiliar na tomada de decisões. Diante disso, para mitigar o impacto da perda de conhecimento em decorrência de uma possível saída do funcionário responsável pelo processo do setor S6, sugere-se a utilização das práticas: Lições Aprendidas e *Business Intelligence*.

Na Figura 7 é apresentado um exemplo da utilização da prática Lições Aprendidas com a utilização da ferramenta *OneNote*³, na qual é possível capturar, registrar, analisar e compartilhar um conhecimento adquirido através da experiência, nesse caso, os conhecimentos mapeados para a realização do processo *Flexibilização de taxas MDR*.

³ O OneNote é um programa de compartilhamento digital e multiusuário. No qual, é possível adicionar textos, imagens e arquivos. (Microsoft, 2023)

Figura 7: 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: Oliveira (2023)

Além disso, sugere-se a utilização da prática *Business Intelligence* entendendo, pela observação participante, a necessidade de aprimorar o processo de Análise de dados, criando assim uma organização dos momentos em que as análises precisam acontecer e estruturando corretamente como as etapas de uma análise deve ser feita.

4.4.7 Práticas propostas para todos os setores

Baseado no mapeamento de conhecimentos apresentado no quadro 18 e entendendo que para a execução de um processo é necessário conhecimento e que, quanto mais conhecimento melhor, é muito importante que a busca contínua por aprendizado seja reforçada dentro da unidade de estudo.

Sendo assim, como sugestão adicional para todos os setores participantes desta pesquisa, para adquirir e aprimorar os conhecimentos dos funcionários, sugere-se as práticas: Educação corporativa (BATISTA et al., 2005) que permite a absorção de conhecimento através da educação continuada, permitindo a busca por conhecimentos mapeados, como por exemplo: excel, power BI e programação; Programa de ideias (SBGC, 2023), onde os funcionários sugerem ações para melhorar os processos, colocando em prática seus conhecimentos, e Universidade corporativa (ALPERSTEDT, 2001; SBGC, 2023) que já é disponibilizada pela organização e sem dúvidas é uma prática que precisa ser enraizada dentro dos setores, reforçando a ideia que é necessário absorção de conhecimento necessário, como os mapeados por exemplo (produtos financeiros e certificações).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal propor práticas de gestão do conhecimento que visem mitigar os impactos da rotatividade de pessoal relacionados ao conhecimento em setores de suporte as agências da Unidade Administrativa de uma instituição financeira cooperativa. Para isso, foi realizada uma ampla busca na literatura em torno dos temas gestão do conhecimento, rotatividade, cooperativa, cooperativa de crédito e instituição financeira, o que possibilitou a identificação de uma lacuna quanto a trabalhos relacionados à gestão do conhecimento em setores de unidades administrativas de instituições financeiras cooperativas. Além da lacuna, é importante destacar que os artigos encontrados relacionando Gestão do Conhecimento a instituições financeiras, não abordam o conteúdo tratado neste trabalho.

Além do objetivo principal, foram definidos alguns objetivos específicos que nortearam o desenvolvimento dessa pesquisa e conseqüentemente permitiram o alcance do objetivo geral. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso único em seis setores de suporte as agências de uma instituição financeira cooperativa. A partir dos dados coletados nas entrevistas, na análise documental e na observação participante, foi possível entender a realidade de cada setor, especialmente as deficiências relacionadas à perda de conhecimento diante da rotatividade de funcionários e à percepção dos gestores com relação a importância do conhecimento, bem como sua gestão.

Por meio da observação participante, foi possível perceber como os princípios do cooperativismo estão enraizados na cultura da unidade de estudo e como isso impacta diretamente no comportamento das pessoas. Como exemplo, pode-se citar o 5º e o 6º princípio, Educação, formação e informação e Intercooperação respectivamente (Meinen; Port (2014); Martins (2021)), que estimula a busca e o compartilhamento do conhecimento. Além disso, ficou muito claro também pela observação participante, que a cultura cooperativista preocupa na prática com a aquisição e compartilhamento do conhecimento, percepção esta alinhada à existência do FATES, que é um fundo destinado, dentre alguns objetivos, à promoção do princípio da educação, formação e informação, o que permite a geração e transferência de conhecimento dos seus funcionários e associados, alinhado a Brito *et al.* (2014) que traz que essa preocupação e o objetivo do FATES é um indicador da utilização da GC pelas cooperativas de crédito.

Nas falas dos entrevistados, em nenhum momento foi demonstrada dificuldade de compartilhamento de conhecimento entre as pessoas por medo de perder o posto de trabalho ou

por alguma competitividade agressiva, o que reforça a percepção de que a cooperativa é um ambiente que abre espaço para o processo do conhecimento, além de ter papel fundamental no desenvolvimento econômico de qualquer região, alinhado a afirmação de Hensman e Sadler-Smith (2011).

Com relação ao primeiro objetivo específico “*Mapear as práticas de gestão do conhecimento existentes na organização*”, foi possível visualizar o cenário de cada setor com relação ao conhecimento. Todos os cinco entrevistados compartilharam diversas informações referentes ao conhecimento, como ele é criado, compartilhado, armazenado, acessado, aplicado e como ocorre a gestão do conhecimento dentro dos respectivos setores. A partir de todas as informações coletadas, juntamente, com o formulário de práticas de gestão do conhecimento preenchido, foi possível mapear quais as práticas de gestão do conhecimento estão presentes em cada setor.

Além disso, pela análise documental, foi possível mapear várias ferramentas que contribuem para a criação do conhecimento, como, por exemplo, cartas circulares, políticas, manuais, regimentos, artigos para a base de conhecimento, dentre outros. Ainda, pela análise documental, foi possível identificar vários ambientes que contribuem para a disseminação do conhecimento, como por exemplo a universidade corporativa, a intranet e as bases de conhecimento.

Já o segundo objetivo específico, “*Identificar os impactos da rotatividade de pessoal na cooperativa relacionados ao conhecimento*”, permitiu entender a percepção dos entrevistados quando se trata da perda do conhecimento em decorrência da saída de um funcionário. Todos os entrevistados visualizam a rotatividade baixa como positivo para a organização, desde que o conhecimento não esteja concentrado em quem está deixando o setor. Com relação ao impacto, grande parte dos entrevistados afirmaram que sentem mais a perda de agilidade, visto que o novo funcionário vai demorar para adquirir o nível de conhecimento do funcionário que saiu, especialmente o conhecimento tácito. Por fim, em regras gerais, o índice de rotatividade da organização foi classificado como baixo.

Pela análise documental, foi possível visualizar como os setores estruturam o processo de integração de um novo funcionário, tendo acesso a documentos onde constam o passo a passo desse momento introdutório. Pela observação participante, foi possível vivenciar um programa de integração e ver na prática como esse processo acontece, onde o novo funcionário tem acesso a várias informações institucionais e comerciais.

O terceiro objetivo específico, “*Identificar os processos macro que envolvem os conhecimentos mais estratégicos*”, apresentou os processos que o gestor de cada área classificou como os processos que seriam mais penalizados com a saída do funcionário responsável por eles, levando em consideração processos estratégicos para o setor. Em cada um dos processos foram expostas as percepções dos entrevistados com relação ao processo, bem como os conhecimentos estratégicos necessários para a execução de cada processo.

A partir disso, foi possível aprofundar em cada processo e nos conhecimentos atrelados a ele, onde cada conhecimento foi classificado pela sua complexidade e por quão estratégico ele é para o desenvolvimento do referido processo. Em seguida, foi possível identificar o tipo do conhecimento e onde esse conhecimento se encontra, identificando a predominância do conhecimento tácito e conseqüentemente a importância da utilização das práticas de gestão do conhecimento. Além disso, foi feita uma relação das etapas dos processos de conhecimento (aquisição, armazenamento, distribuição e aplicação do conhecimento) com as ações organizacionais da organização, conforme colocado por Gonzalez e Martins (2017).

Por fim, foram sugeridas práticas de gestão do conhecimento para cada setor, baseadas nas análises de todo o material coletado nas entrevistas, observação participante e análise documental, objetivando a melhoria dos processos de conhecimento dentro da organização, alinhado Kianto e Andreeva (2014). No total, foram sugeridas práticas de gestão do conhecimento para nove processos, sendo elas: gestão do capital humano, mapeamento de conhecimentos, lições aprendidas, *mentoring*, educação corporativa, *benchmarking* e *business intelligence*, sendo que algumas práticas se repetiram em processos diferentes, de setores diferentes.

Embora o cooperativismo e conseqüentemente as cooperativas tenham suas especificidades, com base nos resultados alcançados neste estudo, não foi possível destacar a necessidade de implementar um modelo de GC específico.

Como limitação da pesquisa, ressalta-se a indisponibilidade do pesquisador para vivenciar o dia a dia dos setores envolvidos na pesquisa em dias inteiros de trabalho e em vários dias. Acredita-se que uma vivência mais profunda poderia trazer mais ganhos com relação à visualização de lacunas nos setores.

Para pesquisas futuras, sugerem-se que as práticas de gestão do conhecimento propostas neste estudo, sejam aplicadas nos setores participantes desta pesquisa, trazendo assim um benefício prático para a organização, além de contribuir com o incremento de estudos com

aplicação de práticas de gestão do conhecimento em instituições financeiras cooperativas na literatura. Uma segunda sugestão, seria propor práticas de gestão do conhecimento para os outros setores que compõem a unidade administrativa da cooperativa e que não foram selecionados para esta pesquisa. Uma terceira sugestão, é aplicar estudos voltados para a gestão do conhecimento em outras cooperativas, independente do ramo. Por fim, sugere-se que sejam acrescentadas a este estudo propostas de retenção do conhecimento.

Acredita-se que este estudo pode contribuir de forma positiva para a unidade de estudo, especificamente para os seis setores selecionados para participar desta pesquisa. Além disso, acredita-se também que este estudo pode contribuir com outras instituições financeiras cooperativas e com a literatura, visto que não foram encontrados estudos que abordam o tema desta pesquisa em setores da Unidade Administrativa de uma instituição financeira cooperativa.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, C. M. M. de; FONSECA, J. J. S. da. **Gestão do Conhecimento**. Ed. 1. Ceará: Egus, 2015.

Aliança Cooperativa Internacional (ACI). **O que é uma cooperativa?** Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>. Acesso em: 15 de dezembro de 2022.

AMARANTE, G. C. B. do; LOPES, D. D.; NORO, C. A. e S.; PEREIRA, A. da S. Comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos: um estudo fatorial com administradores de institutos federais de ensino. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 6, n. 9, p. 69412-69432, sep. 2020.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.

Banco Central do Brasil (BACEN). 2015. **Fortalecimento da Governança Cooperativa no Brasil – Pesquisa Governança em Cooperativas de Crédito 2013/2014**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/pesquisa_governanca_2013_2014_internet.pdf. Acesso em 08 de dezembro de 2022.

Banco Central do Brasil (BACEN) 2016. **Resolução n. 4.538, de 24 de novembro de 2016. Dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50292/Res_4538_v1_O.pdf>. Acesso em: 25 de setembro de 2023.

Banco Central do Brasil (BACEN). **O que é cooperativa de crédito?** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp?frame=1>. Acesso em: 08 de dezembro de 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEGNIS, H. S. M.; AREND, S. C.; ESTIVALETE, V. de F. B.. Em frente ao espelho: a produção do conhecimento em cooperativas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. RESR: Piracicaba-SP, 52(1), p. 99-116, 2014.

Bernhoeft, R. **A sucessão na estratégia dos negócios**. 1ed. Editora Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2019.

BOOMAARS, C.; YORKS, L.; SHETTY, R. Employee learning motives, perceived learning opportunities and employability activities. **Journal of Workplace Learning**, volume 30, edição 5, p. 335–350. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2018-0020>. Ago 2018.

BORONI, F.; CARVALHO NETO, A.; MOTA-SANTOS, C. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v. 21, p. 235-250, jan/dez, 2020.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management**. Palgrave Macmillan, 2003.

Brasil, Economia e Governo. **O que é rotatividade (e por que é um problema)?** Disponível em: <https://www.brasil-economia-governo.com.br/?p=2470>. Acesso em: 22 de outubro de 2022.

BRITO, E. M. DE; ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, JOSMÁRIA L. R. DE; CHRISTINO, J. M. M. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 12, n. 2, p. 44-69, maio/2016, Taubaté, SP, Brasil.

CASTRO, J. C.; LEAL, M. da G.; CASTRO, C. P. **História das doutrinas cooperativistas**. Trad.: Brasília: Confedbras, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, A. J. M.; FERREIRA, M. A. T. Transferência de conhecimento em empresas multinacionais estudo de caso na indústria de papel. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.4, p.95-118, out./dez. 2011.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. The MIT Press, 2017.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

EDEH, F. O.; ZAYED, N. M.; NITSENKO, V., BREZHNEVA-YERMOLENKO, O; NEGOVSKA, J; SHTAN, M. Predicting Innovation Capability through Knowledge Management in the Banking Sector. **Journal of Risk and Financial Management**, 15: 312, 2022. <https://doi.org/10.3390/jrfm15070312>.

EDWARDS, J. **Business Processes and Knowledge Management**. In: Khosrow-Pour, M. Encyclopedia of Information Science and technology. *Idea Group Inc.*: London, 350-355, 2005.

FREITAS, A. D. G.; LACERDA, F. M.; SANTOS, E. A.; ALVARENGA, M. A.; BIZARRIAS, F. S. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, 23(4), 2022.

GEBREYOHANNES, M. M. Assessing rationales and impacts of employees' turnover in commercial Bank of Ethiopia. **International Journal of Management**, 11(5), pp. 824-837. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.075>. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

GOERCK, C.; GAVIRAGHI, F. J.; OLIVEIRA, J. da L.; KOCOUREK, S.; FREITAS, T. G. de. **Aspectos Sócio-Históricos do Cooperativismo e Associativismo no Brasil e no Mundo**. 1ª ed. Bagé: Editora Faith, 2020.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248–265, 2017.

HAMMES, C. C. F.; SANTOS, A. J. dos; MELIM, J. M. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista Espacios**. 37(3), p. 24, 2016.

HARKINS, P. J. Why employees stay or go. **Workforce**, v. 77, n. 10, p. 74-78, 1998.

HARO, C. S. DE; GÂNDARA, J. M. G.; HERRILLO, M. Á. R.; MONDO, T. S. **Las Etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras**. Rosa dos Ventos, v. 6, n. I, p. 34–51, 2014.

HENSMAN, A.; SADLER-SMITH, E. Intuitive decision making in banking and finance. **European Management Journal**, 29(1), pp. 51–66, Feb. 2011.

HESAMAMIRI, R.; MAHDAVI MAZDEH, M.; BOUROUNI, A. Knowledge-based strategy selection: a hybrid model and its implementation. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 46, n. 1, p. 21–44, 2016.

ISLAM, T., TARIQ, J. Learning organizational environment and extrarole behaviors. **Journal of Management Development**, 37(3), 258–270. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0039>. 2018.

JENNEX, M. E. A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel. **VINE**, 44, n. 2, p. 185-209, 2014.

JENTER, D.; LEWELLEN, K. **Performance-induced CEO turnover**. 2019.

KERCKHOFF, Arno. **A história da nossa cooperativa: Sicoob Centro-Serrano da concepção aos 30 anos**. ed. 1. São Paulo: Criativo, 2019.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T. **Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies**. Knowledge and Process Management, v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014.

KIM, S. K.; TRIMI, S. IT for KM in the management consulting industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 145–155, 2007.

KONZEN, R. R. P.; OLIVEIRA, C. A. Intercooperação entre cooperativas: Barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, 2(4), 45-58, 2015. <http://dx.doi.org/10.5902/2359043220410>.

KORDAB, M.; RAUDELIUNIENE, J. Knowledge Management Cycle: a Scientific Literature Review. 10th International Scientific Conference. **Business and Management**, 2018.

LABRAGUE, L. J.; NWAFOR, C. E.; TSARAS, K. Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. **Journal of Nursing Management**, 28(5), 1104-1113, 2020.

Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 16.12.1971.

LEON, M. V. Impact of managerial communication, managerial support, and organizational culture difference on turnover intention: A tale of two merged banks. **Problems and Perspectives in Management**, 18(4), 376-387, 2020. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.30., 2020.

LEVALLET, N.; CHAN, Y. E. Organizational knowledge retention and knowledge loss. **Journal of Knowledge Management**, 23, n. 1, p. 176-199, 2019.

LEVY, M. Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. **Journal of Knowledge Management**, 15, n. 4, p. 582-600, 2011.

LIFF, R; WIKSTRÖM, E.; ERIKSSON, E.; KARAMEHMEDOVIC, L. Knowledge retention and age management – senior employees' experiences in a Swedish multinational company. **Journal of Knowledge Management**, 22, n. 7, p. 1510-1526, 2018.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, Santa Catarina, v.12, n.14, p. 118-137, 2019.

MACKE, J.; GENARI, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of Cleaner Production**, 208, 806–815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>, 2019.

MAGALDI, S., NETO, J. S. **Gestão do Amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MAGALDI, S., NETO, J. S. **O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial**. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MARTINS, Marcelo Vieira. **Coopbook: cooperativismo de A a Z**. ed. 1. Penha, SC: Vigia Editora, 2021.

MARTINS, E. C.; MEYER, H. W. J. Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. **Journal of Knowledge Management**, 16, n. 1, p. 77-96, 2012.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confedbras, 2014.

MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

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

OLIVARES, S. E. H., NETRO, Z. G. C., Morales, M. I. M.; Netro, L. D. C. . Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. **Revista Sociología Contemporánea**, 4(11), 43-50, 2017.

OLIVEIRA, K. I. C.; MARTINS V. A. Relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade em uma empresa do ramo restaurante em Foz do Iguaçu/PR. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v.8, n.2, p. 49-67, 2020.

OLIVEIRA, E. T. **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. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2023.

ONGORI, H. A review of the literature on employee turnover. **African Journal of Business Management**, v. 1, n. 2, p. 49-54, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cartilha Ramos do Cooperativismo: conheça nossa nova organização**. Publicações - Ramos do Cooperativismo. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>. Brasília/DF. Sistema OCB, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo Brasileiro: uma história**. São Paulo: Versão Br Comunicação e Marketing, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **FATES - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social: MANUAL DE ORIENTAÇÃO**. Brasília/DF, 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **História do cooperativismo**. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 20/10/2022.

ORTIZ, E. O que é instituição financeira e quais tipos existem? Disponível em: <https://www.serasa.com.br/credito/blog/instituicao-financieira-tipos/>. Acesso em Agosto/2023.

OTHMAN, A. K.; ZUBIR, N. H. A.; MAT, A. The Influence of the Work Environment on Employee Retention in the Malaysian Banking Sector. **Malaysian Journal of Consumer and Family Economics**, p. 147-165, Selangor, 2022.

PAIVA, S. B.; FERREIRA, H. M. C. Modelo de Gestão do conhecimento aplicado ao contexto acadêmico: uma percepção de docentes universitários. **XI SemeAd – Empreendedorismo em Organizações**, 2008.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito – organização, governança e políticas corporativas**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

PEREIRA, A.; ALMEIDA, A.; MACIEIRA, R. Gestão do Conhecimento e a Mineração: proposta de framework como estratégia de nivelamento dos conhecimentos entre colaboradores do mesmo cargo. **15º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – KM Brasil 2020**. P. 101-119)

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE, 2018.

PENTEADO, R. F.S. *et al.* Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial. In: **IV Simpósio Acadêmico de Engenharia da Produção**. 2008, Viçosa. Anais... Viçosa: UFV, 2008.

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

PRIYANKA; Dubey, S. K. Employees' turnover intention in Indian retail industry- An exploratory study. Thematic Article. **Business Perspectives** - (ISSN 0972 7612), 16(1), 7-20, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RODRÍGUEZ, R. C.; GUERRERO, M. S. C.; SEGURA, G. N. R. Niveles de rotación del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 4 del cantón Ambato. **Revista Universidad y Sociedad**, 13(S3), 400-407, 2021.

SADQ, Z.M.; OTHMAN, B.; MOHAMMED, H.O. Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness. **Management Science Letters**. 10(8), pp. 1835-1842, 2020.

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

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**. São Leopoldo, RS, Ano 1, n.1, Jul., 2009.

SANTOS, P. M.; ROVER, A. J. Processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais de governo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 48-79, jul./dez. 2016.

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, José Odelso. **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003.

SILVA, R. M. da; BEZERRA, I. C.; BRASIL, C. C. P.; MOURA, E. R. F. **Estudos qualitativos: Enfoques Teóricos e Técnicas de Coleta de Informações**. Sobral: Edições UVA, 2018.

SILVA, M. J.; MENEGASSI, C. H. M.; TATTO, L. Ciclos da gestão do conhecimento: um estudo aplicado ao setor de compras de uma empresa de moda e vestuário. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 3, p. 95-108, 2019.

SIMÃO, G. L.; ANTONIALLI, L. M.; MACEDO, A. S.; SANTOS, A. C. Economic sociology and competitiveness in centralized agricultural cooperatives. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, 20(2), 88-100, 2018. <http://dx.doi.org/10.21714/2238-68902018v20n2p088>.

SINGER, P. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SINGH, S. K.; SINGH, K. Knowledge management process and innovation in Indian Nationalised Bank. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)**, 2019.

SIOUFI, I.; SERHAN, C.; NEHMEH, N. Assessing the effect of organisational commitment on turnover intentions amongst Islamic bank employees. **ISRA International Journal of Islamic Finance**, 14(2), pp. 141-156, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJIF-01-2021-0008>.

SOARES, A. M. A. **Gestão do conhecimento como estratégia para a sustentabilidade de uma Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares**. Dissertação de Mestrado. UFOP/MG. 2023.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). Práticas de GC - 51 Práticas de GC Mapeadas e Detalhadas pelos Membros da MGCI. Disponível em: <https://sbgc.org.br/praticas-de-gc/>. Acesso em 10 de julho de 2023.

SOUZA, A. M.; KURTZ, D. J. Análise de modelos para a gestão do conhecimento organizacional: O caso serviço social da indústria-SESI/PE. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 3, n. 6, p. 64-88, 2014.

TEIXEIRA, A. C.; DANTAS, W. de; SARTORI, R.; TENÓRIO, N. A Gestão do Conhecimento no Setor de Seguros: o ciclo de Wiig aplicado ao processo comercial de uma corretora de seguros. **15º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – KM Brasil**. P. 120-138, 2020.

FILHO, J. T. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial**. São Paulo, SP, Brasil: Elsevier, 2005.

- VIVAR, K. V. C.; ALTAMIRANO, K. A. L.; ÁLVAREZ, J. C. E. Gestión del talento humano para la mejora laboral en el banco Solidario. **TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en**, 22(1), 184-203, 2020.
- WEBSTER, V.; BROUGH, P.; DALY, K. Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. **Stress and Health**, 32(4), 346-354, 2016.
- WIIG, K.M. **Knowledge Management Foundations**. Arlington, TX, USA: Schema Press, 1993.
- YAP, J. B. H. Y.; LOCK, A. Analysing the benefits, techniques, tools and challenges of knowledge management practices in the Malaysian construction SMEs. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 15, n. 6, p. 803-825, 2017.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.
- ZANCO, A. M.; COLTRE, S. M. Gestão do conhecimento nas cooperativas. **Revista Gestão de Cooperativas**, v.3, n.5, págs. 27-42, 2016.
- ZYRIANOFF, W.; KUNIYOSHI, M. S.; GASPAR, M. A.; NASCIMENTO, H. do. Práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidade Absortiva Aplicadas à Melhoria de Desempenho e Qualidade na Manutenção Industrial. **15º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – KM Brasil**. P. 417-435, 2020.

APÊNDICE A – ESTRUTURA DO FICHAMENTO – Exemplo

Ano	Journal	Título do Artigo	Título traduzido	Resumo traduzido	Autores
2020	Management Science Letters	Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness	Atitudes dos gerentes de bancos privados da região do Curdistão iraquiano em relação ao impacto da gestão do conhecimento na eficácia organizacional	Este estudo tem como objetivo identificar o impacto da gestão do conhecimento por meio de suas dimensões; nomeadamente criação de conhecimento, conhecimento de armazenamento, compartilhamento de conhecimento, aplicação de conhecimento e tecnologia conhecimento sobre eficácia organizacional com base nas atitudes dos gestores em bancos privados na cidade de Erbil na região do Curdistão, Iraque. Para atingir os objetivos do estudo, foi aplicado um questionário construído consistindo em (40) questões distribuídas a uma amostra de (80) gerentes e supervisores, (76) dos quais foram devolvidos, enquanto (69) foram válidos para análise estatística. O objetivo principal de este estudo é projetar um modelo padrão e testar no campo de estudo para entender como os gerentes pode implementar com sucesso a gestão do conhecimento para alcançar a eficácia organizacional. O estudo descobriu que a gestão do conhecimento teve um impacto na eficácia organizacional de acordo com as perspectivas das amostras do estudo. Com base nos resultados, o estudo apresenta um conjunto de recomendações sobre a gestão do conhecimento que mais importante os bancos privados deve adotar em uma seqüência lógica. Isso pode contribuir para alcançar um clima organizacional de apoio à habilitação de um ambiente para a prática de mudanças radicais.	Zana Majed Sadqa Bestoon Othmanc Hazhar Omer Mohammed

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO UTILIZADO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Rotatividade de pessoal e práticas da gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição financeira cooperativa.

Entrevista número:

Data:

Horário de início:

Horário de término:

Tempo de duração da entrevista:

BLOCO 1 – Características dos entrevistados

1. Qual a sua formação?
2. Quanto tempo de atuação na organização?
3. Quanto tempo de atuação na função?

BLOCO 2 – Mapear as práticas de gestão do conhecimento existentes na organização

1. A empresa desenvolve programas específicos (formais) voltados à gestão do conhecimento? Se sim, quais são?
2. Conhecimentos criados? Desenvolvidos no decorrer do tempo, inovação incremental
3. Conhecimentos armazenados? Base de conhecimento, manuais, intranet, fluxo de trabalho etc.
4. Conhecimentos aplicados? Resultados a partir de conhecimentos gerados.
5. Com relação ao conhecimento do funcionário que deixa a equipe, quais estratégias você percebe que são utilizadas para mitigar o impacto da perda desse conhecimento?
6. Quais os principais meios de acesso a “novos conhecimentos”?
7. Quais estratégias são utilizadas no momento da integração do novo funcionário?
8. Quais ferramentas estão disponíveis dentro da sua área para gerir o conhecimento?
9. Quais são os procedimentos internos adotados para a disseminação do conhecimento?
10. Quais práticas de GC você identifica dentro da sua Unidade?

BLOCO 3 – Identificar os principais impactos da rotatividade de pessoal na cooperativa

1. Você percebe a rotatividade como algo nocivo para a organização?
2. Quais impactos relacionados a perda de conhecimento você percebe quando um funcionário da equipe sai da equipe por algum motivo qualquer?
3. Quais as principais dificuldades relacionadas ao conhecimento que você percebe na etapa de integração de um novo funcionário na equipe?
4. Como você observa o índice de rotatividade na sua empresa?

BLOCO 4 – Identificar os processos macro que envolvem os conhecimentos mais estratégicos;

1. Quais processos você visualiza como mais estratégicos na sua área e que seria altamente impactado com a saída de um funcionário?
2. Quais principais conhecimentos/saberes estão relacionados a esses processos? “o funcionário que executa essas atividades precisa saber o que?”
3. Atualmente, o conhecimento da referida atividade é gerenciado caso ocorra a saída de um funcionário chave? Se sim, gostaria de exemplificar?

BLOCO 5 – Sugestões

1. Baseado no entendimento que é uma tendência natural alguns funcionários da equipe saírem por algum motivo, qual sua sugestão para mitigar o impacto da perda de conhecimento?
2. Você conhece alguma ferramenta não utilizada na sua organização para gerir o conhecimento e gostaria que a referida ferramenta fosse utilizada?

Considerações finais do entrevistado:

***** Considerações do pesquisador baseado na observação:**

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA

PROTOCOLO DE PESQUISA	
<p>Título da pesquisa: Rotatividade de pessoal e práticas de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso em uma Instituição Financeira Cooperativa.</p>	<p>Orientação: Prof. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira Coorientação: Prof. Dra. Isabela Carvalho de Moraes</p>
<p>Objetivo geral: propor práticas de gestão do conhecimento que visem mitigar os impactos da rotatividade de pessoal relacionados ao conhecimento em setores da Unidade Administrativa de instituições financeiras cooperativas.</p>	
<p>Procedimento de pesquisa qualitativa (estudo de caso)</p>	<p>Unidade de análise: Cooperativa de Crédito Período analisado: agosto e Setembro de 2023</p>
<p>Observação participante</p>	<p>Período: agosto e setembro de 2023 Finalidade: visualizar o dia a dia dos setores selecionados para a pesquisa. Situações observadas: como é transferido o conhecimento e como é gerenciado o conhecimento nas reuniões, programas de integração, capacitação e dia a dia. Além disso, o pesquisador como gestor de uma das unidades selecionadas para este estudo, compartilhou várias observações referentes ao seu setor de atuação.</p>
<p>Análise documental</p>	<p>Período: agosto e setembro de 2023 Finalidade: analisar como ocorre a gestão do conhecimento na organização, conhecer ferramentas e identificar possibilidades de novas práticas. Materiais disponibilizados: universidade corporativa, intranet, rede interna, fichas de gerenciamento de rotina, fluxos operacionais, etc.</p>
<p>Entrevistas semiestruturadas</p>	<p>Período: agosto e setembro de 2023 Finalidade: Realizar entrevistas que gerem respostas à pesquisa e apoiem os objetivos. Formato: aplicação de roteiro no formato presencial, utilizando um gravador e também a transcrição de informações.</p>

1.

**APÊNDICE D – ESTRUTURA DA FERRAMENTA UTILIZADA PARA
TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS**

Entrevistado / Perguntas	E1	E2
Tempo de empresa	10 anos	20 anos
Tempo de gestor	3 anos	18 anos
Formação	Ciências Contábeis	Administração de empresas

BLOCO 1 Mapear as práticas de gestão do conhecimento existentes na organização	PROGRAMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
	CONHECIMENTOS CRIADOS	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
	CONHECIMENTOS ARMAZENADOS	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
BLOCO 2 Identificar os principais impactos da rotatividade de pessoal na cooperativa	PERCEPÇÃO RELACIONADA A ROTATIVIDADE	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
	IMPACTOS RELACIONADOS A PERDA DE CONHECIMENTO NA ROTATIVIDADE	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
	DIFICULDADES NA ETAPA DE INTEGRAÇÃO	RESPOSTA DO ENTREVISTADO

APÊNDICE E – FORMULÁRIO PARA SELEÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EXISTENTES NO SETOR

Práticas de Gestão do Conhecimento *

- 1. Coaching
- 2. Comunicação Institucional
- 3. Comunidades de Prática
- 4. Educação Corporativa
- 5. Gestão de Competências
- 6. Gestão de Marcas e Patente
- 7. Gestão de Relacionamento com Clientes
- 8. Estrutura Organizacional
- 9. Inteligência Competitiva
- 10. Universidades Corporativas
- 11. Business Intelligence
- 12. Lições Aprendidas
- 13. Mapeamento de Conhecimentos
- 14. Melhores Práticas
- 15. Tecnologias da Informação e Comunicação
- 16. Memória Organizacional
- 17. Mentoring
- 18. Normalização e Padronização
- 19. Gestão Estratégica do Conhecimento
- 20. Portais Corporativos
- 21. Gestão Eletrônica de Documentos
- 22. Gestão do Capital Humano
- 23. Cultura Organizacional