UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDO LUCAS JOHN

PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA OS LÍDERES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO

CURITIBA-PR

2025

FERNANDO LUCAS JOHN

PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA OS LÍDERES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização MBA em Gestão Estratégica de Cooperativas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2025

RESUMO

Este trabalho propõe a implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento voltado à capacitação de lideranças no Sicoob Credicapital. A proposta surgiu da necessidade de enfrentar desafios organizacionais identificados, como alta rotatividade de colaboradores, queda no índice de satisfação interna e falta de alinhamento estratégico. A pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa envolveu o diagnóstico do contexto atual da instituição, a identificação de práticas desejadas e a proposição de ações estruturadas de capacitação e compartilhamento de conhecimento. O programa sugerido visa fortalecer a cultura organizacional, garantir a continuidade do saber estratégico e melhorar o desempenho das lideranças, contribuindo para a sustentabilidade e inovação da cooperativa. Espera-se que a iniciativa gere impactos positivos tanto no clima organizacional quanto nos resultados estratégicos, promovendo uma gestão mais alinhada, participativa e baseada na aprendizagem contínua.

Palavras-chave:

Gestão do conhecimento; Liderança; Cooperativismo; Desenvolvimento organizacional; Aprendizagem contínua.

ABSTRACT

This paper proposes the implementation of a Knowledge Management Program aimed at leadership development at Sicoob Credicapital. The proposal emerged from the need to address identified organizational challenges, such as high employee turnover, a decline in internal satisfaction levels, and a lack of strategic alignment. This applied research, with a qualitative approach, involved diagnosing the institution's current context, identifying desired practices, and proposing structured actions for training and knowledge sharing. The suggested program aims to strengthen organizational culture, ensure the continuity of strategic knowledge, and improve leadership performance, contributing to the cooperative’s sustainability and innovation. The initiative is expected to generate positive impacts both on the organizational climate and strategic results, promoting more aligned, participatory management based on continuous learning.

Keywords:

Knowledge management; Lead ership; Cooperativism; Organizational development; Continuous learning.

SUMÁRIO

1. Introdução 05
2. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema 09
3. Proposta técnica para solução da Situação-Problema 13
4. Conclusão 20
5. Referências Bibliográficas 21

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

No atual cenário das instituições é cada vez mais perceptível a importância e relevância que as figuras e papéis de liderança exercem em seu dia-a-dia, isto deve-se ao fato de que, cada vez mais, os líderes precisam se atentar de maneira detida não só ao seu papel de tomada de decisão, mas também as atividades de gestão de conhecimento e de pessoas.

Deste modo, conforme Nascimento (2014) a capacitação e desenvolvimento dos líderes constitui-se um diferencial para a própria organização, contribuindo para o seu crescimento e solidez no mercado.

Dentro desta realidade também se inserem as instituições financeiras e, por consequência, o Sicoob Credicapital, uma cooperativa de crédito situada no interior do Paraná que será objeto deste estudo e aplicação das ideias deste trabalho.

Analisando a cooperativa supracitada, que faz parte do Sistema Sicoob, foi possível observar alguns dos grandes desafios que a instituição passa neste momento, sendo os dois principais: 1. a grande rotatividade de funcionários; 2. mudanças de alta gestão; que consequentemente geram falta de conhecimento, preparação e alinhamento das lideranças com relação aos objetivos institucionais.

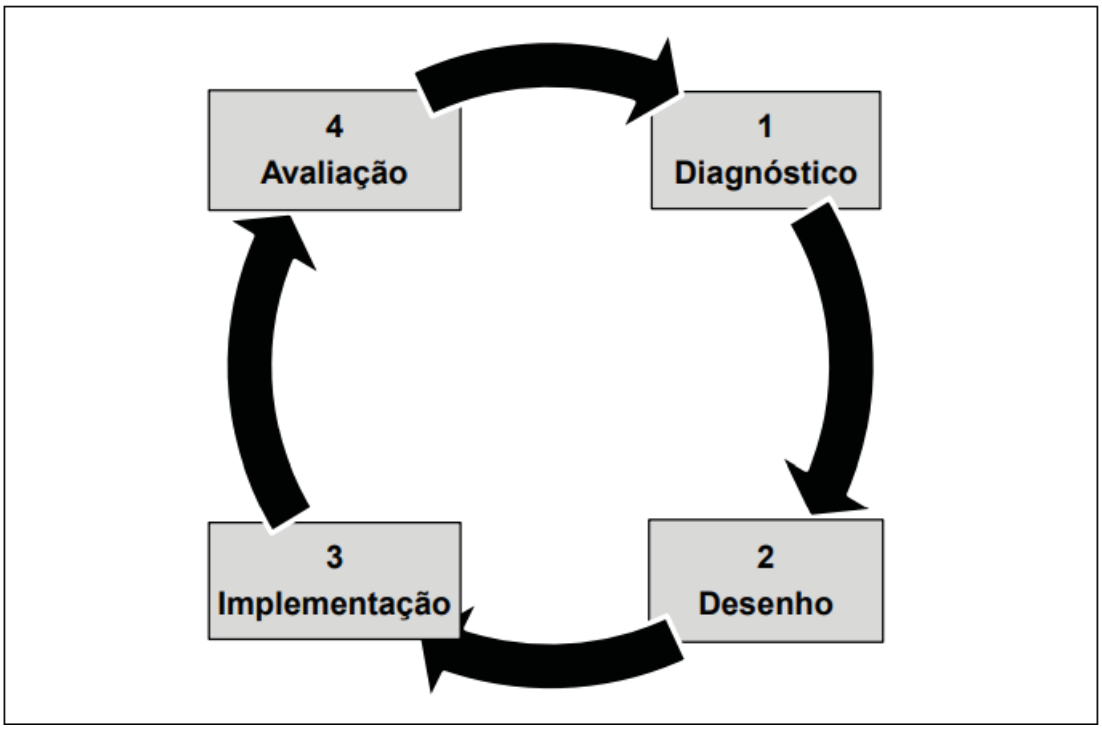
Considerando esta lacuna na capacitação da atual liderança, o intuito do trabalho é o de organizar e propor um programa de capacitação de lideranças, pautado na preparação e na gestão de conhecimento na singular, possibilitando que o alinhamento dos gestores gere um maior engajamento, comprometimento e o atingimento dos resultados esperados.

Segundo Carvalho (2001) o processo de desenvolvimento das pessoas os leva a posições mais estruturadas (complexas) e, por conseguinte, amplia as potencialidades dos indivíduos, fazendo com que se torne melhor em desempenhar as suas atividades atuais e fique apto para exercer novas funções dentro da instituição. Sendo assim, o intuito da proposta do programa de desenvolvimento de lideranças é o de conseguir verificar quais os principais *gaps* de conhecimento da atual liderança criando soluções e alternativas para resolução destas dificuldades mediante a potencialização das competências já presentes nos indivíduos, bem como o de gerar o alinhamento de toda a estrutura organizacional.

Por sua vez, Chiavenato (2010), destaca que para que um processo de treinamento e desenvolvimento seja eficaz é preciso que as pessoas participantes da ação tenham seus comportamentos e atitudes alterados mediante o aperfeiçoamento de suas habilidades. Deste

modo, a proposta será baseada em disseminação de conteúdos através de palestras, seminários e atividades práticas sobre o tema de liderança.

As etapas propostas para o desenvolvimento deste projeto seguem o exposto por Chiavenato (2010), como sendo um processo cíclico, a saber:



Fonte: Chiavenato (2010, p.368)

A proposta é que seguindo estas etapas, isto é, diagnosticando através de análise pormenorizada em parceria com o setor de gestão de pessoas as necessidades da liderança baseado nos princípios e posicionamento estratégico da cooperativa, será desenvolvido o escopo e o "esqueleto" do programa a ser implementado durante o calendário de capacitações da cooperativa, com posterior avaliação/mensuração dos resultados atingidos, para que desta forma seja viável e possível, de forma orgânica, tornar a proposta sustentável e permanente dentro da instituição, podendo ser, a longo prazo, adaptada para também atender e capacitar potenciais líderes que ainda não estejam em cargos de liderança.

Reichel (2016) afirma que: "treinar pessoas é obter uma relação custo-benefício, com geração de resultados de impacto frente ao retorno da organização" (REICHEL, 2006, p. 118), portanto, a proposta a ser desenvolvida nesta explanação visa, ao mesmo tempo, contribuir para a geração de retorno para a cooperativa Sicoob Credicapital formando líderes capacitados e alinhados com os princípios e objetivos da instituição e também tornando os profissionais integrantes do projeto preparados para os desafios da liderança e atualizados

quanto a conhecimentos e aplicações praticas de suas atividades, tendo como ponto de partida a potencialização de suas competências.

1.2 Objetivo Geral do trabalho:

Desenvolver um Programa de Gestão do Conhecimento para as lideranças do Sicoob Credicapital.

Objetivos específicos do trabalho:

a. Identificar as principais necessidades das lideranças da cooperativa;

b. Criar um programa de capacitação e treinamento;

c. Mensurar os resultados obtidos;

d. Propor a consolidação permanente do programa no calendário anual da cooperativa.

1.3 Justificativas do objetivo:

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade identificada no contexto organizacional do Sicoob Credicapital, especialmente a partir das informações obtidas junto aos colaboradores, com ênfase nos relatos da área de Gestão de Pessoas. Durante o levantamento inicial de dados, observou-se uma lacuna significativa relacionada à formação, ao alinhamento estratégico e à capacitação das lideranças da cooperativa. A ausência de preparo por parte da liderança tem gerado impactos relevantes, como a falta de clareza na comunicação de metas, o desalinhamento entre as equipes e o baixo engajamento dos colaboradores, comprometendo diretamente os resultados institucionais.

Essa percepção encontra respaldo em dados objetivos. A nota de satisfação interna da cooperativa apresentou queda de 79% em 2022 para 69% em 2023, sinalizando uma deterioração no clima organizacional. Além disso, o índice de turnover alcançou 26% no mesmo período, revelando dificuldades na retenção de talentos e indicando a insatisfação dos profissionais com o ambiente de trabalho.

Entretanto, os desafios enfrentados pelo Sicoob Credicapital não são isolados. Em um contexto mais amplo, o mercado de trabalho atual demanda lideranças cada vez mais preparadas para lidar com ambientes dinâmicos, digitalizados e centrados nas pessoas. A

transformação digital, as mudanças nas relações de trabalho, a maior exigência dos profissionais por propósito, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e o crescimento da diversidade nas equipes exigem uma nova postura por parte dos gestores. A liderança tradicional, baseada apenas na hierarquia e no controle, tem dado lugar a um modelo mais colaborativo, empático e orientado ao desenvolvimento de pessoas.

Segundo estudos recentes do Fórum Econômico Mundial, as chamadas “soft skills” — como comunicação eficaz, inteligência emocional, adaptabilidade e gestão de equipes — estão entre as competências mais valorizadas pelas organizações na atualidade. Dessa forma, a capacitação de lideranças torna-se não apenas uma estratégia de melhoria interna, mas também uma exigência externa para manter a competitividade da organização no mercado.

No setor cooperativista, em especial, o papel da liderança assume ainda maior relevância. Por se tratar de um modelo de negócio que valoriza a participação e o desenvolvimento coletivo, a atuação de líderes bem preparados é essencial para garantir o fortalecimento da cultura cooperativa, o engajamento dos associados e a entrega de valor à comunidade.

Diante desse cenário, a proposta desta pesquisa se mostra pertinente e oportuna, ao buscar compreender e propor ações voltadas ao desenvolvimento das lideranças no Sicoob Credicapital. O investimento em capacitação contribuirá para o fortalecimento da cultura organizacional, a melhora nos índices de satisfação e retenção, e o aumento da eficiência operacional. Ao mesmo tempo, posicionará a cooperativa de forma mais estratégica frente às exigências do mercado, promovendo a sustentabilidade do negócio e gerando benefícios para a organização, seus colaboradores e a sociedade como um todo.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 Descrição geral da cooperativa

A Cooperativa de Crédito Sicoob Credicapital é uma instituição financeira não bancária. Fundada em 08/03/2001, trata-se de uma sociedade cooperativa de responsabilidade limitada, composta por pessoas, com natureza simples e sem fins lucrativos. Sua sede administrativa está situada na Avenida Toledo, 247 – CEP 85.810-230, na cidade de Cascavel, Paraná. O exercício social possui duração determinada, com um período de 12 meses, iniciando em 1º de janeiro e encerrando em 31 de dezembro de cada ano civil.

Hoje, com 60 mil associados e 30 pontos de atendimentos abertos, o Sicoob Credicapital encontra-se presente nos seguintes estados: Paraná e Rio Grande do Sul. Possui R$ 1.160.622.821,82 bilhões de recursos administrados e R$ 916.368.923,56 milhões em operações de crédito. Emprega 300 colaboradores.

Detém as seguintes agências: No Estado do Paraná: Cascavel, Boa Vista da Aparecida, Capitão Leônidas Marques, Catanduvas, Céu Azul, Corbélia, Laranjeiras do Sul, Lindoeste, Quedas do Iguaçu, Rio Bonito do Iguaçu, Santa Lúcia, Santa Tereza do Oeste, Braganey, Guaraniaçu, Ibema, Nova Laranjeiras, Três Barras do Paraná; No Estado do Rio Grande do Sul: Porto Alegre.

O Sistema Sicoob conta com mais de 4,6 mil pontos de atendimento, milhares de caixas eletrônicos e uma diversidade de canais digitais que permitem o acesso a um portfólio completo de produtos e serviços financeiros – como conta corrente, investimentos, crédito, cartões, previdência, consórcio, seguros e cobrança com taxas bem mais justas que as encontradas no mercado financeiro convencional.

O Sicoob Credicapital faz parte do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), que é uma estrutura sistêmica de alcance nacional, composta por:

a) cooperativas singulares ligadas às cooperativas centrais;

b) cooperativas centrais, associadas à Sicoob Confederação (Sistemas Regionais);

c) a Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Ltda (Sicoob Confederação);

d) o Banco Cooperativo Sicoob S.A. (Banco Sicoob) e outras empresas relacionadas ao sistema.

> "O cooperativismo tem um significado simples, mas poderoso: a união de pessoas com um propósito comum. Esse princípio inspira diversos setores, incluindo o financeiro. Dentro de uma instituição financeira cooperativa, as pessoas não são apenas clientes, mas os verdadeiros donos do negócio, o que significa que podem participar ativamente das tomadas de decisões e compartilhar dos resultados financeiros" (ALMADA, 2024)

A Instituição Financeira, permite ainda, a associação de indivíduos ou entidades que concordem com seu Estatuto e atendam às condições nele estabelecidas. O número de associados é ilimitado, devendo, no entanto, ser no mínimo 20. Pessoas jurídicas cujas atividades sejam concorrentes as da Cooperativa não poderão se associar. Para adquirir a condição de associado, é imprescindível que a admissão seja aprovada pelo Conselho de Administração, além da subscrição e integralização das quotas-partes, bem como a assinatura dos documentos pertinentes.

2.2 Diagnóstico da situação-problema

Nos últimos anos, a Cooperativa Sicoob Credicapital vem enfrentando uma série de mudanças expressivas em suas áreas de gestão, as quais, trouxeram holofotes à diversas áreas da cooperativa que consequentemente afetam diversos aspectos da instituição como imagem, governança, resultados, cultura e essência.

Nesse interim, identificamos que as mudanças constantes e necessárias, resultaram em apontamentos que necessitam ser refletidos e trabalhados para uma melhor evolução, como:

a) Falta de clareza na comunicação interna;

b) Falta de controles adequados;

c) Perda de credibilidade da cooperativa;

d) Baixo comprometimento das lideranças;

e) Ausência de processos e mecanismos de controle efetivos;

f) Desconfiança e nível de estresse elevado.

Esses pontos representam áreas críticas que precisam de atenção para restabelecer a confiança e fortalecer a atuação da cooperativa, pois a falta de clareza na comunicação faz com que tenhamos controles inadequados, percepções diversas do objetivo desejado, que

resultam em perda de credibilidade e consequentemente desconfiança da gestão atual, líderes e processos internos.

Considerando esse cenário, identificamos que a comunicação assertiva se faz necessária para reestabelecer a credibilidade, sendo de responsabilidade das lideranças de alta e baixa gestão o preparo e comprometimento adequado para guiar os colaboradores nas decisões adequadas, necessárias e assertivas.

Com isso, surge a questão: a falta de preparo das lideranças. Durante as discussões, ficou evidente que, para enfrentar as crises em curso, é essencial que todos compreendam o direcionamento estratégico da cooperativa.

Além disso, o fortalecimento de controles internos e a padronização de processos são mecanismos fundamentais para trazer estabilidade e solucionar os desafios atuais com credibilidade e confiança.

Analisamos ainda, indicadores que expõem preocupações relevantes com a estratégia atual, na qual, os dados indicam uma urgente e necessária reflexão nos temas pesquisados para uma série de melhorias internas e externas. Entre eles, destaca-se a queda na nota de pesquisa de satisfação, que passou de 79% em 2022 para 69% em 2023.

Esse indicador revela uma insatisfação crescente entre os associados e colaboradores, se comunicando com um relevante aumento no turnover em 2023, alcançando 26,12%, o que aponta para desafios no engajamento e na retenção de talentos.

Se observa uma falta de fortalecimento da cultura organizacional, uma vez que os colaboradores demonstram dificuldade em compreender a essência da cooperativa, o que prejudica a criação de uma conexão mais profunda com a organização, resultando em confiança e clareza na tomada de decisões.

Nesse sentido, o grupo chegou ao consenso de que a insegurança do time da cooperativa decorre principalmente da falta de preparo das lideranças. Com líderes mais bem preparados, capazes de conduzir o grupo com clareza e alinhados aos objetivos da cooperativa, espera-se uma série de impactos positivos: economia de tempo, melhores resultados, maior eficiência operacional e padronização dos processos.

Os colaboradores terão uma compreensão estratégica mais clara do negócio, favorecendo um clima organizacional positivo que resulta em fortalecimento da cultura cooperativa e, consequentemente, um engajamento mais elevado.

Para avaliar essa questão, o grupo consultou a área de Gestão de Pessoas da cooperativa, indagando se a alta gestão percebe que o despreparo das lideranças influencia os resultados esperados e se essa situação é notada no cotidiano do setor. De maneira geral, constatou-se que a alta gestão reconhece essa dificuldade e está buscando ajustar a equipe de forma a garantir maior alinhamento com a estratégia da cooperativa.

Com base nessas informações e nas avaliações realizadas pela equipe, compreendemos que a padronização do preparo das lideranças, terão um impacto direto sobre os colaboradores, cooperados e na satisfação e segurança da cooperativa, além de contribuir para a melhoria do Índice de Eficiência Operacional.

Portanto, sugere-se a implementação de um Programa de preparo para as lideranças.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Desenvolvimento da proposta

O problema identificado refere-se ao despreparo das lideranças da Credicapital, o que acarreta desafios para os colaboradores e impacta negativamente a eficiência operacional da cooperativa. Para abordar essa questão, foram propostas duas iniciativas principais: a implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento, com o objetivo de fomentar uma cultura de aprendizado contínuo, integrar os diferentes setores e fortalecer as competências de liderança; e a Padronização e Automação de Processos, visando aumentar a agilidade e a segurança nas operações.

A implementação dessas soluções trará benefícios para cooperados, colaboradores e demais stakeholders, resultando em economia de tempo, melhoria na eficiência da cooperativa, maior eficiência operacional, redução do tempo despendido em tarefas administrativas, ampliação do engajamento organizacional e fortalecimento da cultura corporativa. Para viabilizar a implementação, serão conduzidos processos de mapeamento das atividades, reuniões periódicas de alinhamento entre as lideranças e a definição de padrões operacionais.

A avaliação dos resultados será realizada por meio de indicadores como pesquisas de clima, índices de eficiência operacional e satisfação dos cooperados. Contudo, alguns desafios podem comprometer a efetividade do projeto, como a resistência à mudança, a eventual falta de apoio da alta gestão e os custos envolvidos na implementação. Estratégias de mitigação serão necessárias para reduzir tais riscos e garantir a sustentabilidade das iniciativas propostas.

3.2 Plano de implantação

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas ações estratégicas para planejamento, execução e acompanhamento da solução proposta. A implementação do Programa de Gestão do Conhecimento para Líderes de Cooperativa de Crédito foi estruturada para garantir que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente e sustentável.

A primeira etapa compreende a análise dos desafios enfrentados pelas lideranças da Credicapital. Para isso, será realizada uma análise dos processos existentes, documentos internos e fluxos operacionais da cooperativa, com o intuito de identificar as principais lacunas de conhecimento e competências dos gestores. Essa fase inicial é essencial para garantir que

o programa seja desenvolvido com base em necessidades reais, aumentando sua eficácia. A equipe responsável por essa análise será composta por representantes da Diretoria, Coordenadores das áreas e de Gestão de Pessoas.

Na segunda etapa, será realizada uma análise de mercado para avaliar metodologias e práticas consolidadas de gestão do conhecimento, com um enfoque comparativo em instituições do mesmo setor. Esse processo incluirá benchmarking com cooperativas de crédito e empresas reconhecidas pela excelência na gestão de pessoas. O objetivo é coletar insights que possam ser adaptados à realidade da Credicapital, garantindo inovação e alinhamento com as melhores práticas do setor.

A terceira etapa envolve a estruturação do conteúdo programático. Serão definidos os módulos de capacitação, abrangendo temas como liderança estratégica, cultura cooperativista, comunicação assertiva, gestão de desempenho e retenção de talentos. O desenvolvimento desse material contará com o suporte de consultorias especializadas e poderá ser subsidiado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR), utilizando também recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) para sua viabilização financeira.

Na quarta etapa, será elaborado o planejamento logístico e orçamentário do programa. Serão definidos os investimentos necessários para consultoria, materiais de apoio, infraestrutura e deslocamentos. A composição do custo total incluirá as horas trabalhadas pelos envolvidos, bem como as despesas com eventos e confraternizações. Essa etapa tem como objetivo garantir a viabilidade financeira e operacional do projeto.

A quinta etapa compreende a execução do programa de capacitação, a ser realizada predominantemente em formato presencial. A metodologia adotada priorizará abordagens ativas de aprendizagem, incluindo dinâmicas interativas, estudos de caso e mentorias especializadas, com o propósito de fomentar o engajamento dos participantes e consolidar o aprendizado. Além disso, será realizado um acompanhamento contínuo do desempenho dos líderes, permitindo ajustes no conteúdo conforme as necessidades identificadas ao longo do processo.

Por fim, a sexta etapa destina-se à avaliação de resultados e implementação de melhorias. Para mensurar o impacto do programa no desenvolvimento das lideranças e no clima organizacional, serão aplicados indicadores de desempenho, como pesquisas de satisfação, análise de turnover e feedbacks qualitativos. Os dados coletados servirão de base para a proposição de aprimoramentos contínuos, assegurando a efetividade e a sustentabilidade do Programa de Gestão do Conhecimento na Credicapital.

3.3 Recursos

Para garantir a efetividade da implementação do Programa de Gestão do Conhecimento para Líderes de Cooperativas de Crédito, faz-se necessário um planejamento detalhado dos recursos a serem empregados. Dessa forma, a seguir, apresenta-se a tabela com a especificação dos recursos necessários, abrangendo aspectos financeiros, humanos, tecnológicos e infraestruturais. Essa estrutura permitirá uma alocação eficiente dos investimentos e auxiliará no monitoramento dos custos e da viabilidade operacional do projeto.

Recursos para Implantação	Valor	
Contratação de equipe de consultoria	R$	95.000,00
Compra de material para utilização	R$	5.000,00
Brindes e premiações	R$	2.000,00
Horas trabalhadas da equipe da cooperativa*	R$	44,00
Total	**R$**	**102.044,00**

*Valor médio da hora trabalhada

Recursos para Manutenção	Valor	
Deslocamentos	R$	30.000,00
Confraternizações/almoços	R$	50.000,00
Hospedagem	R$	30.000,00
Horas trabalhadas da equipe da cooperativa*	R$	44,00
Locações de local para execução do projeto	R$	30.000,00
Total	**R$**	**140.044,00**

*Valor médio da hora trabalhada

Total Geral	**R$**	**242.088,00**

Fonte: Autor

3.4 Viabilidade Econômico-Financeira

A análise da Viabilidade Econômico-Financeira é essencial para assegurar a sustentabilidade do Programa de Gestão do Conhecimento para Líderes de Cooperativas de Crédito. A seguir, apresenta-se a avaliação dos custos envolvidos na implementação do projeto, considerando investimentos em capacitação, infraestrutura, consultoria e materiais de apoio. Além disso, são destacados os benefícios esperados, permitindo uma correlação entre

os recursos aplicados e os impactos gerados na eficiência operacional e no desenvolvimento das lideranças.

Com base na análise dos investimentos e dos custos associados à implementação e à manutenção do Programa de Gestão do Conhecimento para Líderes do Sicoob, verifica-se que o projeto demonstra sólida viabilidade econômico-financeira. Os benefícios esperados compreendidos como "receitas" qualitativas e quantitativas, tendem a superar os recursos aplicados, resultando em um retorno expressivo para a cooperativa e seus cooperados. Além de contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional, o programa promove ganhos significativos em eficiência operacional, tomada de decisão, inovação e desenvolvimento contínuo das lideranças. Esses resultados reforçam o compromisso com a excelência na gestão e a sustentabilidade do modelo cooperativista.

SESCOOP/PR — ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO — UFPR

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Os colaboradores da Credicapital enfrentam vários desafios devido ao despreparo das lideranças.	**Elaborado em:**
SOLUÇÃO PROPOSTA: Programa de Gestão de Conhecimento para Líderes de Cooperativa de Crédito	
PRAZO DE ANÁLISE: 12 meses	

INVESTIMENTO		RECEITAS	CUSTOS		OBSERVAÇÕES
Horas Trabalhadas 2 Analista Gepes 1 Coord. Gepes Direx 1 Analista CME Consultoria Materiais	R$ 44,00 (média de hora) R$ 95.000,00 R$ 5.000,00	Engajamento que resulte na entrega das metas propostas pela cooperativa; Melhoria no clima organizacional, refletindo na clareza e qualidade dos processos (maior eficiência operacional); Melhoria contínua nos relacionamentos, diminuindo o turnover da cooperativa; Aumento da satisfação dos colaboradores e maior intercooperação entre os times; Fortalecer o propósito da cooperativa; Retenção de talentos, diminuindo os gastos com retrabalho;	Horas Trabalhadas Local + Aliment. Materiais Deslocamentos/hotel Confraternização final	R$ 44,00 (média de hora) R$ 15.000,00 **2x** R$ 2.000,00 R$ 15.000,00 **2x** R$ 50.000,00	Consultoria pode ser subsidiada pelo Sescoop/PR. Investimentos/Custos podem ser utilizados do FATES. Sem horas trabalhadas R$ 212.000,00

Fonte: Autor

Com base na análise dos investimentos e custos envolvidos na implementação e manutenção do Programa de Gestão do Conhecimento para Líderes do Sicoob, conclui-se que o projeto é economicamente viável. As receitas geradas a partir de sua implantação tendem a superar os gastos necessários, proporcionando um retorno positivo tanto para a cooperativa quanto para os cooperados, além de contribuir para a eficiência operacional e o desenvolvimento das lideranças.

3.5 Resultados esperados

Os resultados esperados com a implementação do Programa de Gestão do Conhecimento abrangem uma série de benefícios estratégicos para a cooperativa e seus colaboradores. Entre os principais impactos previstos, destacam-se o aprimoramento da eficiência operacional, a redução de falhas e retrabalho, o fortalecimento das competências de liderança e o aumento do engajamento organizacional. Além disso, espera-se que a iniciativa contribua para a criação de uma cultura de aprendizado contínuo, promovendo a integração entre setores e a padronização de boas práticas, fatores essenciais para a sustentabilidade e competitividade da cooperativa no longo prazo.

Além disso, é possível elencar alguns outros resultados esperados:

a) Melhoria do Clima Organizacional: A adoção de práticas voltadas ao desenvolvimento das lideranças e à gestão do conhecimento tende a fomentar um ambiente de trabalho mais colaborativo e engajado, refletindo positivamente na satisfação e no desempenho dos colaboradores.
b) Aumento da Eficiência Operacional: A padronização e automação de processos contribuirão para a otimização do tempo de execução das atividades, reduzindo falhas, minimizando retrabalho e tornando as operações mais ágeis e assertivas.
c) Maior Satisfação dos Cooperados: A reestruturação dos processos internos possibilitará um atendimento mais eficiente e personalizado, promovendo uma percepção ampliada de valor por parte dos cooperados e fortalecendo o relacionamento institucional.
d) Fortalecimento da Cultura Organizacional: A disseminação sistemática do conhecimento, aliada à capacitação contínua das lideranças, proporcionará uma cultura organizacional mais coesa, alinhada às estratégias institucionais e aos princípios do cooperativismo.
e) Maior Confiabilidade e Segurança Operacional: A definição e automação de fluxos de trabalho contribuirão para a mitigação de riscos operacionais, garantindo maior transparência nos processos e aprimorando a governança da cooperativa.
f) Alinhamento Estratégico e Sustentabilidade: A integração entre setores e a adoção de boas práticas permitirão um fluxo de trabalho mais estruturado, favorecendo a tomada de decisões baseada em dados e impulsionando o crescimento sustentável da cooperativa no longo prazo.

Esses fatores serão determinantes para a consolidação da cooperativa como uma instituição mais eficiente, inovadora e estrategicamente preparada para enfrentar os desafios

do cenário competitivo, assegurando sua sustentabilidade e promovendo um crescimento alinhado aos princípios do cooperativismo.

3.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A partir da análise do Canvas, foram identificados riscos que podem comprometer a implantação do Programa de Gestão do Conhecimento. Para mitigar esses desafios, foram estabelecidas medidas preventivas e corretivas, conforme apresentado a seguir:

a) Falta de Engajamento

Risco: A baixa adesão de colaboradores e lideranças pode dificultar a implementação do programa, comprometendo seus objetivos estratégicos.

Medidas Preventivas: Desenvolver uma comunicação clara e objetiva sobre os benefícios da iniciativa, promover capacitação contínua e envolver as equipes desde as fases iniciais do projeto.

Medidas Corretivas: Identificar pontos de resistência por meio de feedbacks estruturados e ajustar os treinamentos, enfatizando a importância do engajamento para o sucesso do programa.

b) Resistência à Mudança

Risco: A introdução de novas práticas pode gerar insegurança entre os colaboradores, resultando em barreiras à adoção dos processos.

Medidas Preventivas: Implementação gradual das mudanças, garantindo suporte técnico e acompanhamento próximo das equipes durante a transição.

Medidas Corretivas: Criar grupos de multiplicadores internos para incentivar a adaptação e divulgar casos de sucesso, reforçando os benefícios das novas práticas.

c) Burocracia do Processo

Risco: O excesso de formalidades e aprovações pode tornar a implementação lenta e ineficaz, reduzindo a agilidade organizacional.

Medidas Preventivas: Revisão e simplificação dos fluxos internos, eliminando burocracias desnecessárias e garantindo maior celeridade nas tomadas de decisão.

Medidas Corretivas: Ajustar processos conforme necessário para torná-los mais práticos e acessíveis, mantendo a governança sem comprometer a eficiência.

d) Liderança Inadequada

Risco: A falta de preparo das lideranças pode prejudicar a disseminação e aplicação eficaz do conhecimento dentro da organização.

Medidas Preventivas: Implementar programas de treinamento contínuo para os líderes, enfatizando seu papel na condução das mudanças e no fortalecimento da cultura organizacional.

Medidas Corretivas: Monitorar a atuação das lideranças por meio de indicadores de desempenho e oferecer suporte adicional quando necessário, garantindo alinhamento com os objetivos institucionais.

e) Custos Elevados

Risco: A implementação do programa pode demandar investimentos significativos, o que pode comprometer sua viabilidade financeira.

Medidas Preventivas: Realizar uma avaliação criteriosa dos custos e buscar soluções escaláveis e financeiramente viáveis, incluindo parcerias estratégicas.

Medidas Corretivas: Identificar alternativas mais econômicas, como o desenvolvimento interno de ferramentas e a otimização de recursos já disponíveis.

f) Falta de Apoio da Alta Gestão

Risco: A ausência de envolvimento da alta administração pode resultar na falta de prioridade para o projeto, comprometendo sua continuidade e efetividade.

Medidas Preventivas: Apresentar periodicamente os avanços e os benefícios do programa para os executivos, destacando sua relevância estratégica.

Medidas Corretivas: Ajustar a abordagem conforme o feedback recebido e reforçar a importância do programa por meio de indicadores que demonstrem seu impacto positivo na cooperativa.

A aplicação dessas medidas garantirá maior segurança na implementação, aumentando as chances de sucesso da iniciativa.

4. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como propósito apresentar uma proposta de implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento voltado à capacitação das lideranças no Sicoob Credicapital, considerando os desafios enfrentados pela instituição, como o alto índice de rotatividade de colaboradores, a redução dos níveis de satisfação interna e o desalinhamento estratégico. A partir da análise do cenário organizacional, ficou evidente a urgência de iniciativas estruturadas que incentivem o desenvolvimento contínuo das lideranças, com o objetivo de contribuir para a retenção de talentos e o fortalecimento da cultura organizacional.

A pesquisa demonstrou que a gestão do conhecimento, quando integrada de forma sistêmica à rotina da organização, pode funcionar como um importante recurso estratégico. Isso ocorre ao possibilitar o compartilhamento de experiências, a preservação do conhecimento acumulado e a convergência das práticas de liderança aos objetivos institucionais. A proposta apresentada busca impulsionar uma cultura de aprendizagem contínua, estimular a inovação e promover o engajamento das equipes — aspectos essenciais para a sustentabilidade e a evolução da cooperativa.

Como encaminhamento para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos de caso após a implantação do programa, a fim de analisar seus efeitos práticos sobre a cultura organizacional e os indicadores de desempenho. Seria também relevante investigar a percepção dos colaboradores em relação às transformações geradas e explorar a possibilidade de expandir a abordagem para outras áreas da cooperativa além da liderança. Assim, espera-se que este estudo contribua, ainda que de forma inicial, para o fortalecimento da gestão do conhecimento no universo cooperativista.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMADA, Marco Aurélio. O cooperativismo tem um significado simples, mas poderoso. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/noticias/-/asset_publisher/xAioIawpOI5S/content/id/196581505#:~:text=O%20Sicoob%20%C3%A9%20um%20sistema,maior%20rede%20f%C3%ADsica%20do%20pa%C3%ADs. Acesso em: 21 out. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARVALHO, Antônio Vieira de. Treinamento: princípios, métodos e técnicas. São Paulo Pioneira Thomson Learning, 2001.

BATISTA, F. F. (2004). Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial. Campus.

DRUCKER, P. (1999). Desafios Gerenciais para o Século XXI. Pioneira.

TERRA, J. C. C. (2001). Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial. Negócio Editora.

TOMAÉL, M. I., ALCARÁ, A. R., & Di Chiara, I. G. (2005). Gestão da informação e do conhecimento nas organizações. UEL.