

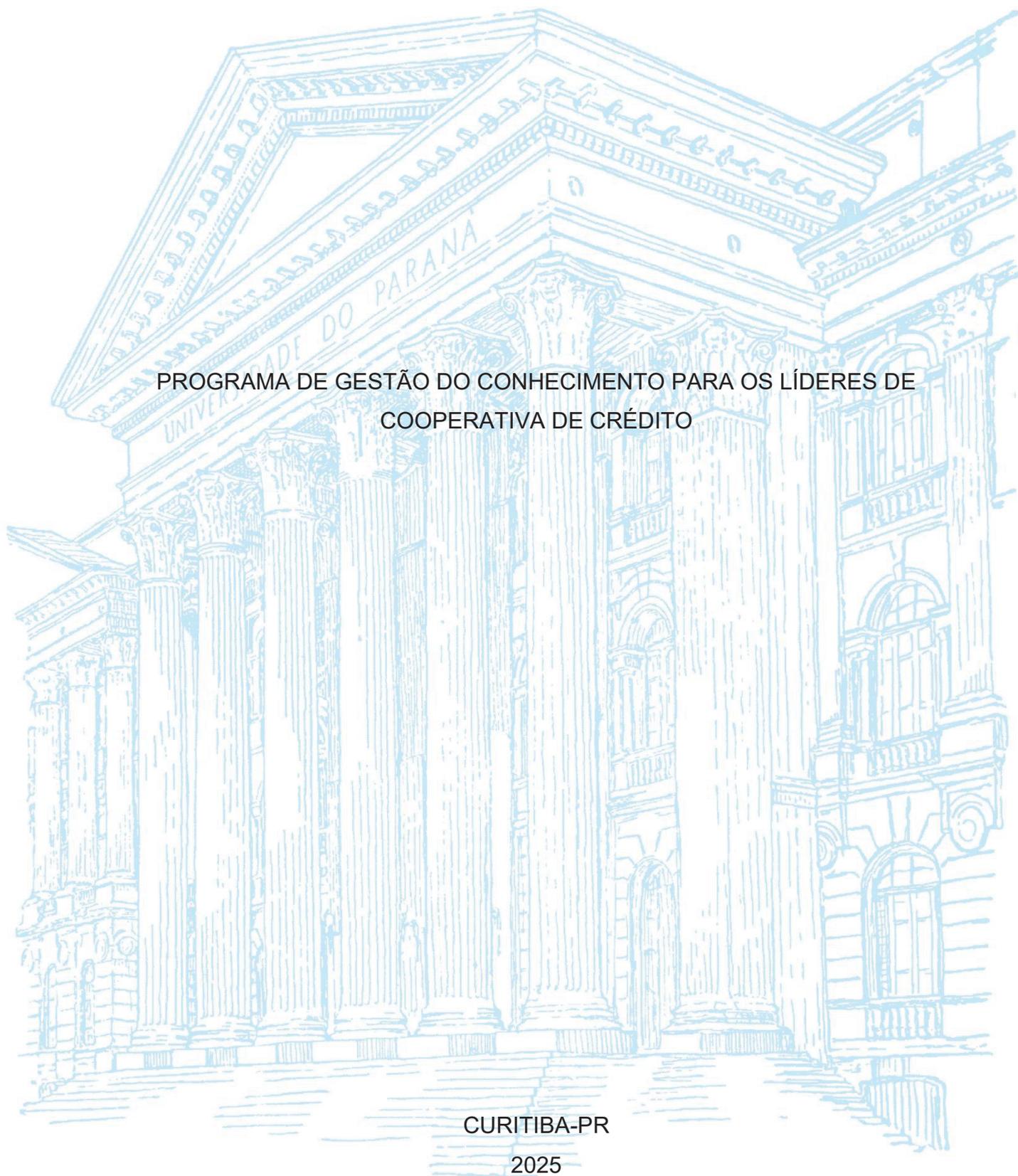
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELA AFONSO DE CRISTO HUTNER

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

CURITIBA-PR

2025



GABRIELA AFONSO DE CRISTO HUTNER

PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA OS LÍDERES DE
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

Proposta de criação de um Programa de Gestão do Conhecimento voltado às lideranças da Cooperativa Sicoob Credicapital. A partir de um diagnóstico interno, foram identificadas fragilidades na comunicação, na gestão de pessoas e na cultura organizacional, especialmente diante das recentes mudanças na área de governança. O programa tem como objetivo principal fortalecer a atuação das lideranças, promovendo capacitação contínua, alinhamento estratégico e desenvolvimento de competências como inteligência emocional, escuta ativa e comunicação assertiva. A proposta inclui etapas como análise de necessidades, definição de conteúdo, execução das formações e avaliação de resultados. Além de viável financeiramente, espera-se que o projeto contribua para o aumento do engajamento, a melhoria do clima organizacional e a elevação da eficiência operacional, consolidando uma cultura de aprendizado e cooperação dentro da Cooperativa Sicoob Credicapital.

Palavras-chave:

Gestão do conhecimento, Cooperativismo, Sustentabilidade, Eficiência Organizacional, Inovação e Liderança.

ABSTRACT

This work presents a proposal for the creation of a Knowledge Management Program aimed at the leadership of the Sicoob Credicapital Cooperativa Based on an internal diagnosis, weaknesses were identified in communication, people management, and organizational culture, especially in light of recent changes in the governance structure. The proposal includes steps such as needs assessment, content development, training implementation, and results evaluation. In addition to being financially viable, the project is expected to contribute to increased employee engagement, improved organizational climate, and greater operational efficiency, while fostering a culture of learning and collaboration within the Sicoob Credicapital Cooperativa.

Keywords:

Knowledge management, Cooperativism, Sustainability, Organizational efficiency, Innovation, Leadership.

SUMÁRIO

1. Introdução	05
2. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	09
3. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	13
4. Conclusão	22
5. Referências Bibliográficas	23

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

O Programa de Gestão do Conhecimento para as lideranças da Cooperativa Sicoob Credicapital constitui uma proposta de aprimoramento da capacitação de líderes, diante das transformações da sociedade civil e, conseqüentemente, das cooperativas de crédito.

Seu objetivo é formar lideranças preparadas para enfrentar os desafios da cooperativa, com foco em inteligência emocional, escuta ativa, capacidade de liderança frente às incertezas, comunicação assertiva e aptidão para desenvolver pessoas.

O programa será estruturado com um cronograma de palestras, mentorias e espaços para compartilhamento de ideias entre lideranças, Conselho de Administração e Diretoria Executiva, visando à identificação de melhorias em cada área.

Apesar das capacitações promovidas pelo Sistema Sicoob, a cooperativa singular tem enfrentado mudanças significativas em seus órgãos de governança e gestão administrativa, o que tem causado instabilidade, perda de credibilidade e necessidade de adaptação dos colaboradores.

Líderes bem preparados contribuem significativamente para o fortalecimento da credibilidade institucional, pois respeitam os interesses da equipe e fomentam o desenvolvimento dos colaboradores frente às transformações do mercado financeiro.

Segundo Abraham Lincoln (1809–1865), 16º presidente dos Estados Unidos, “a maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns”.

As lideranças devem estar prontas para os desafios do século XXI, o que demanda investimento estratégico em desenvolvimento humano, com foco não apenas na capacidade operacional, mas também na saúde mental e no preparo para mudanças (FERRAZ, 2015).

A gestão é compreendida como uma função treinável, desde que haja o uso de boas práticas, convivência entre equipes e desenvolvimento de um perfil de liderança baseado em qualidades individuais (BYHAM, 2016).

Este trabalho propõe um programa de gestão que, além de capacitar tecnicamente, também se dedica à identificação do perfil e da personalidade dos líderes da Credicapital. Byham (2016) faz alusão à "teoria dos traços", que busca identificar as características intelectuais, emocionais e pessoais de um líder de sucesso.

Segundo o autor (2016, p. 30), algumas ações indicativas de proatividade em liderança incluem:

- a) Assumir novas responsabilidades, mesmo em áreas desconhecidas;
- b) Aprender habilidades ou funções distintas dentro da organização;
- c) Trabalhar com novos parceiros ou fornecedores;
- d) Conduzir conversas ou reuniões desafiadoras;
- e) Preparar-se para resolver conflitos.

O presente trabalho se propõe a iluminar esses aspectos, oferecendo capacitação, estrutura e desenvolvimento para as lideranças atuais e futuras da Cooperativa Sicoob Credicapital.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

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

1.3 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.

1.4 Justificativas do objetivo

O Programa de Gestão do Conhecimento para líderes de cooperativa de crédito foi desenvolvido com o propósito de capacitar, de forma adequada e direcionada, a atual liderança do Sicoob Credicapital, bem como novos líderes indicados por seus gestores. A participação no programa será um pré-requisito obrigatório para o exercício de funções de liderança na cooperativa.

Essa medida justifica-se, entre outros fatores, pelos resultados de uma pesquisa de satisfação realizada em 2023, na qual a Credicapital apresentou uma queda significativa na avaliação feita por colaboradores e cooperados: a nota caiu de 79%, em 2022, para 69% no ano seguinte¹.

Nesse contexto, o papel da liderança torna-se fundamental para a reversão desse cenário, uma vez que liderar é influenciar pessoas na busca por objetivos comuns. Segundo Maximiano (2000, p. 121), trata-se da arte de "inspirar os outros a trabalhar melhor, em harmonia e comprometidos".

A liderança, portanto, precisa ser treinada e desenvolvida para que os gestores estejam preparados para lidar com as adversidades do dia a dia de uma instituição financeira. Essas adversidades refletem a diversidade do mundo atual e exigem competências administrativas e humanas específicas por parte das lideranças.

Hunter (2004, p. 24) define liderança como "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo o bem comum".

Além disso, Ênio Meinen, em sua obra *Cooperativismo Financeiro na Década de 2020: Sem Filtros!*, afirma que o comportamento da liderança é determinante para o bem-estar ou mal-estar no ambiente organizacional, sendo imprescindível o investimento de tempo, recursos e planejamento na formação de lideranças.

A temática abordada neste trabalho revela-se de fundamental importância no contexto atual da cooperativa, especialmente diante da crescente necessidade de que as lideranças adotem posturas mais eficazes e coerentes. A falta de uniformidade na

disseminação de práticas e valores entre os líderes constitui um desafio evidente, com consequências perceptíveis em todos os níveis da organização.

Conforme argumenta Northouse (2021), em ambientes cooperativos, o alinhamento entre os líderes favorece a construção de uma cultura organizacional baseada na confiança mútua e na colaboração, o que fortalece os vínculos entre os membros e aumenta o comprometimento com os objetivos comuns.

Esse cenário reforça a necessidade de promover uma cultura organizacional orientada ao compartilhamento do conhecimento, o que, por sua vez, eleva a credibilidade dos colaboradores em relação às lideranças.

De acordo com Davenport e Prusak (2018), a gestão do conhecimento é um fator-chave para o desempenho sustentável das organizações, pois contribui para a criação de valor coletivo, fortalece a credibilidade das lideranças e estimula o engajamento dos colaboradores.

Assim, percebe-se que a superação dos desafios enfrentados pela cooperativa depende diretamente da qualificação das lideranças e do fortalecimento de uma cultura cooperativista centrada na valorização do conhecimento, da comunicação e da confiança mútua.

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 conseqüentemente 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, conseqüentemente, 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, o grupo sugere 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.

FIGURA 01 – ORÇAMENTO PARA EXECUÇÃO DO PROGRAMA

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, 2025)

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.

FIGURA 02 – VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO

INVESTIMENTO		RECEITAS	CUSTOS		OBSERVAÇÕES
Horas Trabalhadas	R\$ 44,00 (média de hora)	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	R\$ 44,00 (média de hora)	Consultoria pode ser subsidiada pelo SESCOOP/PR. Investimentos/Custos podem ser utilizados do FATES. Sem horas trabalhadas R\$ 212.000,00
2 Analista Gapes	R\$ 95.000,00		Local + Aliment.	R\$ 15.000,00 2x	
1 Coord. Gapes			Materiais	R\$ 2.000,00	
1 Analista CME			Deslocamentos/hotel	R\$ 15.000,00 2x	
Consultoria	R\$ 5.000,00		Confraternização final	R\$ 50.000,00	
Materiais					

FONTE: (AUTOR) 2025.

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

A partir do diagnóstico realizado na Cooperativa Sicoob Credicapital, ficou evidente que o fortalecimento das lideranças é um fator essencial para o enfrentamento dos desafios internos e externos da organização. As constantes mudanças na estrutura de gestão, somadas à queda na satisfação de colaboradores e cooperados, evidenciam a necessidade de uma atuação mais preparada, estratégica e humana por parte das lideranças.

Nesse contexto, o Programa de Gestão do Conhecimento surge como uma proposta que busca não apenas capacitar tecnicamente os líderes, mas também desenvolver habilidades interpessoais e comportamentais que favoreçam a comunicação, o engajamento e a construção de um ambiente organizacional mais coeso e eficiente. Ao investir no preparo dos gestores, cria-se um caminho para a retomada da credibilidade, o fortalecimento da cultura cooperativa e a melhoria dos processos internos.

Além disso, a proposta apresentada mostra-se viável do ponto de vista econômico e estratégico, com potencial de gerar resultados positivos a curto, médio e longo prazo. Espera-se, com isso, que a cooperativa possa consolidar uma base de liderança mais sólida, alinhada aos seus princípios e capaz de conduzir as equipes com clareza e responsabilidade.

Portanto, conclui-se que o fortalecimento da liderança por meio da gestão do conhecimento não é apenas uma solução para os problemas atuais, mas também uma estratégia fundamental para garantir a sustentabilidade, o crescimento e a relevância da Credicapital no cenário cooperativista.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERRAZ, M. Liderança: Um desafio para gestores do século XXI? In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2015. p. 1-20. Disponível em: <http://www.inovarse.org/node/3838>. Acesso [26.out.2024](#).

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à administração 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HUNTER, James C. O monge e o executivo. Trad. Maria de Conceição Fornos Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

ALMADA, Marco Aurélio. O cooperativismo tem um significado simples, mas poderoso. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/noticias/-/asset_publisher/xAiolawpOI5S/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.

BYHAM, Tacy Seu primeiro cargo de liderança: como líderes catalisadores conseguem extrair o que há de melhor nas pessoas. São Paulo; Cultrix, 2016.

<https://cooperativismodecredito.coop.br/2023/10/sobre-lideranca-organizacional-o-velho-e-o-novo-por-enio-meinen/> - Ênio Meinen, autor de “Cooperativismo financeiro na década de 2020: sem filtros!” [ed. Confabras, 2a edição/atualizada em 2023].