

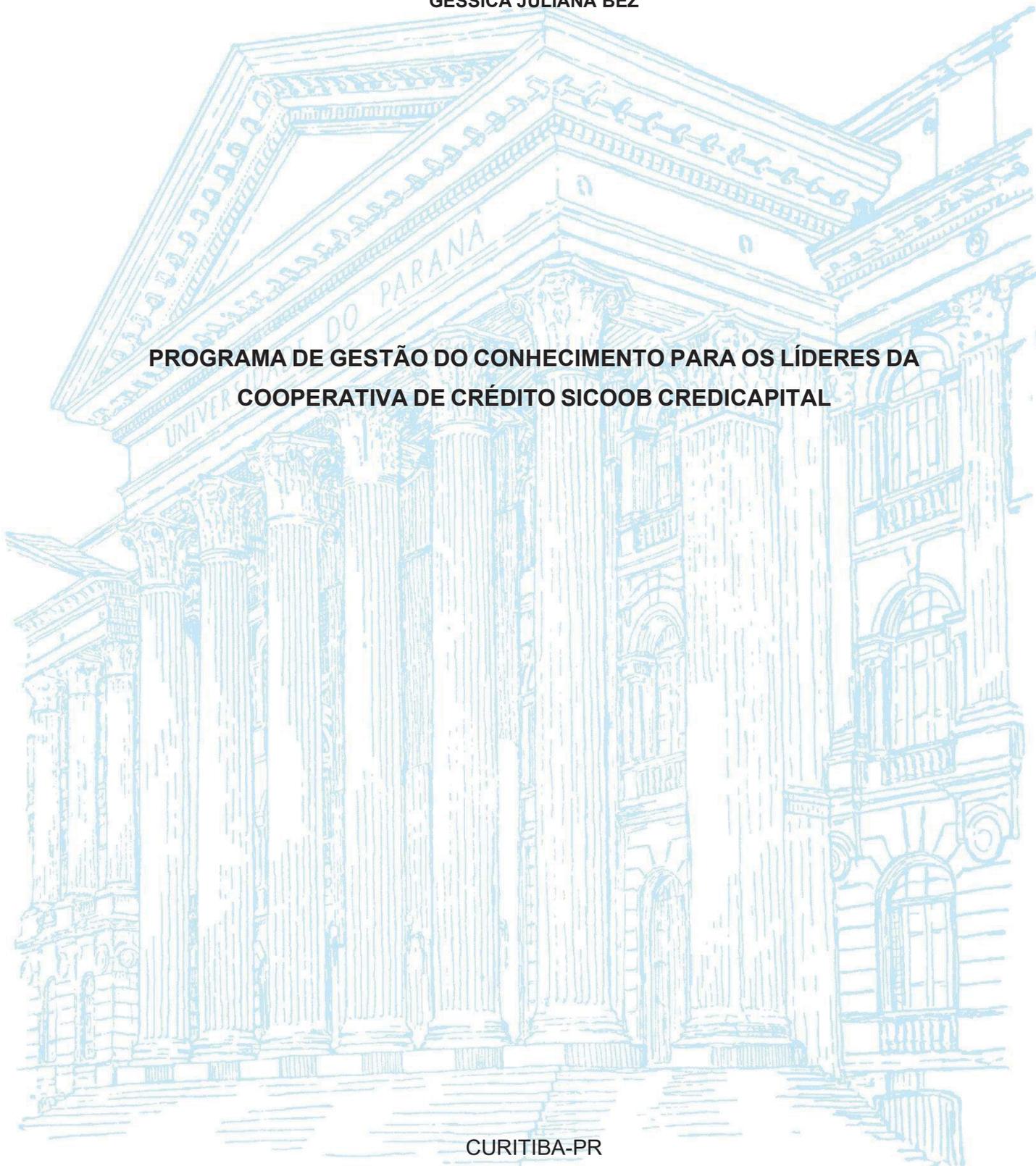
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GESSICA JULIANA BEZ

**PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA OS LÍDERES DA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB CREDICAPITAL**

CURITIBA-PR

2025



**GESSICA JULIANA BEZ**

**PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA OS LÍDERES DA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB CREDICAPITAL**

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 apresenta um projeto de Gestão do Conhecimento, onde o foco será na capacitação dos gestores da Cooperativa Sicoob Credicapital, para que saibam utilizar seu conhecimento organizacional de forma eficaz, instigando o aprendizado contínuo e troca de experiências entre os colaboradores. Esperam-se resultados como: maior engajamento das equipes, retenção de conhecimentos, redução de turnover, melhoria no clima organizacional, entre outros benefícios.

**Palavras-chave:** Lideranças; Treinamento; Gestão do conhecimento; Eficiência Operacional.

## **ABSTRACT**

*This paper presents a Knowledge Management project, where the focus will be on training managers of the Sicoob Credicapital Cooperative, so that they know how to use their organizational knowledge effectively, instigating continuous learning and exchange of experiences among employees. The expected results are: greater team engagement, knowledge retention, reduced turnover, improvement in the organizational climate, among other benefits.*

**Keywords:** Leadership, Training, Knowledge Management, Operational Efficiency.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA .....	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	6
1.2.1 Objetivos específicos do trabalho.....	6
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	6
<b>2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....	7
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	8
<b>3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	10
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	11
3.3 RECURSOS .....	12
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	13
3.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	14
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO - CORRETIVAS .....	16
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>19</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O trabalho proposto é a implantação de melhorias dentro da Cooperativa Sicoob Credicapital da cidade de Cascavel-PR, assim diante da situação geradora de aprendizagem primeiramente se tem como necessidade compreender acerca do problema exposto: os colaboradores da Cooperativa Sicoob Credicapital enfrentam vários desafios devido ao despreparo das lideranças, para que assim se chegue a uma resolução adequada e condizente para todas as partes.

A proposta de implementação sugere um programa de treinamento e desenvolvimento de lideranças, a ser realizado através de um cronograma definido de ações: treinamentos, palestras, mentorias, troca de ideias entre os níveis hierárquicos, como Conselho de Administração, Diretoria, Gerentes de cada Setor.

Nos últimos 03 anos, houve uma troca frequente de membros da Diretoria Executiva, Conselho de Administração, Gerentes Regionais e Gerentes de Agência. Alguns cargos com repetidas trocas ao longo desses últimos 03 anos, gerando uma perda enorme de capital humano, investimentos em treinamento, contratações, e demissões, segue-se uma reestruturação, da qual o grupo propõe a implantação desse projeto a fim de trazer, atualização e preparo das lideranças da cooperativa.

Esse assunto é importantíssimo para a Cooperativa, atualmente o despreparo de lideranças dentro do ambiente de trabalho gera inúmeros prejuízos para a empresa, para os colaboradores e inclusive para os cooperados, uma vez que conforme Krasikova, Green e Lebreton (2013), os principais resultados da liderança tóxica são consequências negativas para a própria organização, como por exemplo, ineficiência, fracasso no alcance de metas e recorrência de problemas legais.

Naturalmente, a má liderança também traz consequências negativas para os seguidores, como déficits em seu bem-estar físico e psicológico, queda de produtividade e insatisfação (Krasikova, Green e Lebreton, 2013).

O impacto gerado por uma liderança ruim dentro de uma organização é tão prejudicial que a *American Psychological Association* (Chaves, 2019) informou que cerca de 75% dos norte-americanos disseram que o maior fator de estresse no trabalho é o seu chefe ou líder e 60% renunciariam a um aumento de salário se houvesse a troca do líder.

Diante do grande impacto que se pode ter em não preparar as lideranças, a construção desse projeto, será um grande marco para a Cooperativa, onde se parte de um assunto pouco abordado, mas de grande preocupação, será demonstrando que se quer melhorias para a mesma e perenidade do modelo cooperativo.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

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

### 1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

- Identificar as principais necessidades das lideranças da cooperativa;
- Criar um programa de capacitação e treinamento;
- Mensurar os resultados obtidos;
- Propor a consolidação permanente do programa no calendário anual da cooperativa.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Para pessoas que atuam em cooperativas de crédito é necessário que haja uma liderança efetiva e ativa, a qual é primordial para o sucesso da Organização. Desta maneira o Líder tem o papel de direcionar a equipe, ajudando a tomar as melhores decisões, para o alcance de metas e objetivos desejados pela Cooperativa.

O líder é visto como direcionador, como entusiasta do grupo, deve estar sempre bem-informado das mudanças e em constante atualização, dos sistemas internos, modelos de gestão implantados em outras cooperativas e principalmente do Sistema Financeiro Nacional, do qual as Cooperativas de Crédito se reportam para as diretrizes sistêmicas.

Entretanto, quando esta liderança não vem a ser bem executada inúmeros prejuízos e desconfortos pode se desencadear, isso porque pode ocorrer a perda de colaboradores, perda de negócios o que afetará diretamente o resultado da cooperativa, ou seja, é preciso qualificar, atualizar e desenvolver as lideranças dentro da cooperativa para que todas as partes possam se sentir valorizadas.

Por meio da consulta de dados, junto ao departamento de Gestão de Pessoas da Cooperativa, se verificou a redução da nota de satisfação que saiu de 79% em 2022 para 69% em 2023 e pelo alto turnover da cooperativa que no ano de 2023 chegou a patamares superiores a 26%.

Lideranças com programa de Formação e Desenvolvimento bem desenhados, conseguem reter seus colaboradores, mostrar o direcionamento que a Cooperativa busca, os colaboradores conseqüentemente confiam na instituição, gera credibilidade, mesmo em cenários adversos. Resultados positivos financeiros, quanto de pessoas, colaboraram para o sucesso da cooperativa e perenidade do modelo de negócio.

## **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 indeterminada, 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 e ainda, 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 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 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 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, nas quais, trouxeram holofotes a diversas áreas da cooperativa que conseqüentemente afetam diversos aspectos da instituição como imagem, governança, resultados, cultura e essência.

Nesse ínterim, identificou-se 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 se tenha 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, identificou-se 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, observado 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.

Analisou-se 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, foi consultado 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, compreendeu-se que a padronização do preparo das lideranças, terá 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 foi o despreparo das lideranças da Credicapital, o que gera desafios para os colaboradores e impacta a eficiência operacional da cooperativa. Para solucionar essa questão, foram propostas duas iniciativas principais: um Programa de Gestão do Conhecimento para desenvolver a cultura de

aprendizado, integrar setores e fortalecer competências de liderança; e a Padronização e Automação de Processos, visando maior agilidade e segurança.

A implementação dessas soluções beneficiará cooperados, colaboradores e stakeholders em geral, resultando em economia de tempo, melhoria na eficiência da cooperativa, maior engajamento e fortalecimento da cultura organizacional. Para garantir o sucesso do projeto, será necessário um mapeamento de processos, reuniões semanais para alinhamento das lideranças e desenvolvimento de padrões operacionais.

Os resultados serão medidos por meio de pesquisas de clima interno, índices de eficiência operacional e satisfação dos cooperados. No entanto, há riscos como resistência à mudança, falta de apoio da alta gestão e custos envolvidos, que precisarão ser mitigados ao longo da implementação.

### 3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

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

A primeira etapa compreende a análise dos desafios enfrentados pelas lideranças da Credicapital. Será realizada uma análise dos processos existentes, documentos internos e fluxos dentro da cooperativa para identificar as principais lacunas de conhecimento e competências dos gestores. Essa fase é essencial para garantir que o programa seja desenvolvido com base em necessidades reais, aumentando sua efetividade. A equipe responsável 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 de gestão do conhecimento já aplicadas em outras instituições. Essa análise também 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 do programa. 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 apoio de consultorias especializadas, podendo ser subsidiado pelo SESCOOP/PR, e utilizará recursos do FATES para viabilização financeira.

Na quarta etapa, será realizado o planejamento logístico e orçamentário do programa. Serão definidos os investimentos necessários para consultoria, materiais de apoio, infraestrutura e deslocamentos. O cálculo do custo total levará em consideração as horas trabalhadas pelos envolvidos, bem como as despesas com eventos e confraternizações. Essa etapa visa assegurar a viabilidade financeira e operacional do projeto.

A quinta etapa consiste na execução do programa de capacitação. Os treinamentos serão ministrados de forma presencial, com metodologias ativas que promovam o engajamento dos participantes. Serão utilizadas dinâmicas, estudos de caso e mentorias para consolidar o aprendizado. O acompanhamento contínuo dos líderes permitirá ajustes no conteúdo conforme as necessidades identificadas ao longo do processo.

A última etapa é a avaliação de resultados e implementação de melhorias. Serão aplicadas métricas para medir o impacto do programa no desempenho das lideranças e no clima organizacional. Pesquisas de satisfação, indicadores de turnover e feedbacks qualitativos serão analisados para mensurar os benefícios alcançados. Com base nos dados coletados, serão propostas melhorias contínuas para garantir 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.

QUADRO 1 – RECURSOS DE IMPLANTAÇÃO

<b>Recursos para Implantação</b>	<b>Valor</b>
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
<b>Total</b>	<b>R\$ 102.044,00</b>

\*Valor médio da hora trabalhada

<b>Recursos para Manutenção</b>	<b>Valor</b>
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
<b>Total</b>	<b>R\$ 140.044,00</b>

\*Valor médio da hora trabalhada

<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 242.088,00</b>
--------------------	-----------------------

FONTE: Elaborado pela autora (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.

## QUADRO 2 – VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

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			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\$ 95.000,00		Confraternização final	R\$ 50.000,00	
Materiais	R\$ 5.000,00				

FONTE: Elaborado pela autora (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.

### 3.4 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 das análises, 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**

O projeto é de suma importância para cooperativa, visto os dados dos últimos anos, na qual o turnover aumentou, e através de pesquisa pode-se observar a insatisfação dos colaboradores. Através do clima organizacional se pode observar e sentir, que o despreparo das lideranças, influenciam diretamente no dia a dia dos colaboradores.

Com a implantação desse projeto na Cooperativa, se tem muito a ganhar, ganho financeiro, ganho da melhora de clima organizacional, melhor direcionamento, aumento da confiança e entre outros benefícios, tais como: valorização do Capital Intelectual, aumento da Eficiência Operacional, inovação e Melhoria Contínua, retenção de Conhecimento e Talentos, responsabilidade e Governança Corporativa, adaptação e Crescimento em um Ambiente Dinâmico.

Este programa proporciona um ambiente colaborativo e de compartilhamento e de retenção conhecimento, onde estratégias de comunicação podem ser aplicadas em diferentes áreas, contribuindo para satisfação e desenvolvimento dos colaboradores.

Portanto conclui-se que ao longo do que foi estudado e trabalhado, esse programa será uma virada de chave dentro da cooperativa, possibilitando aos colaboradores a construção de carreira sólida e alinhada ao propósito da Cooperativa, trazendo respaldo frente a outras instituições, dentre outros benefícios, uma melhora também na imagem organizacional da Cooperativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMADA, M. A. **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.](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.

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

DIAS, P. S; SANTOS, D. S. **Liderança negativa:** o poder que pode gerar danos. Ribeirão Preto: UNAERP, 2019. Disponível em: <https://www.unaerp.br/documentos/3532-rci-lideranca-negativa-o-poder-que-pode-gerar-danos-dez-2019/file>. Acesso em: 01 jun. 2025.

KRASIKOVA, D; GREEN, S; LEBRETON, J. *Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda.* **Journal of Management**, v. 39(5), 1308- 1338, 2013.