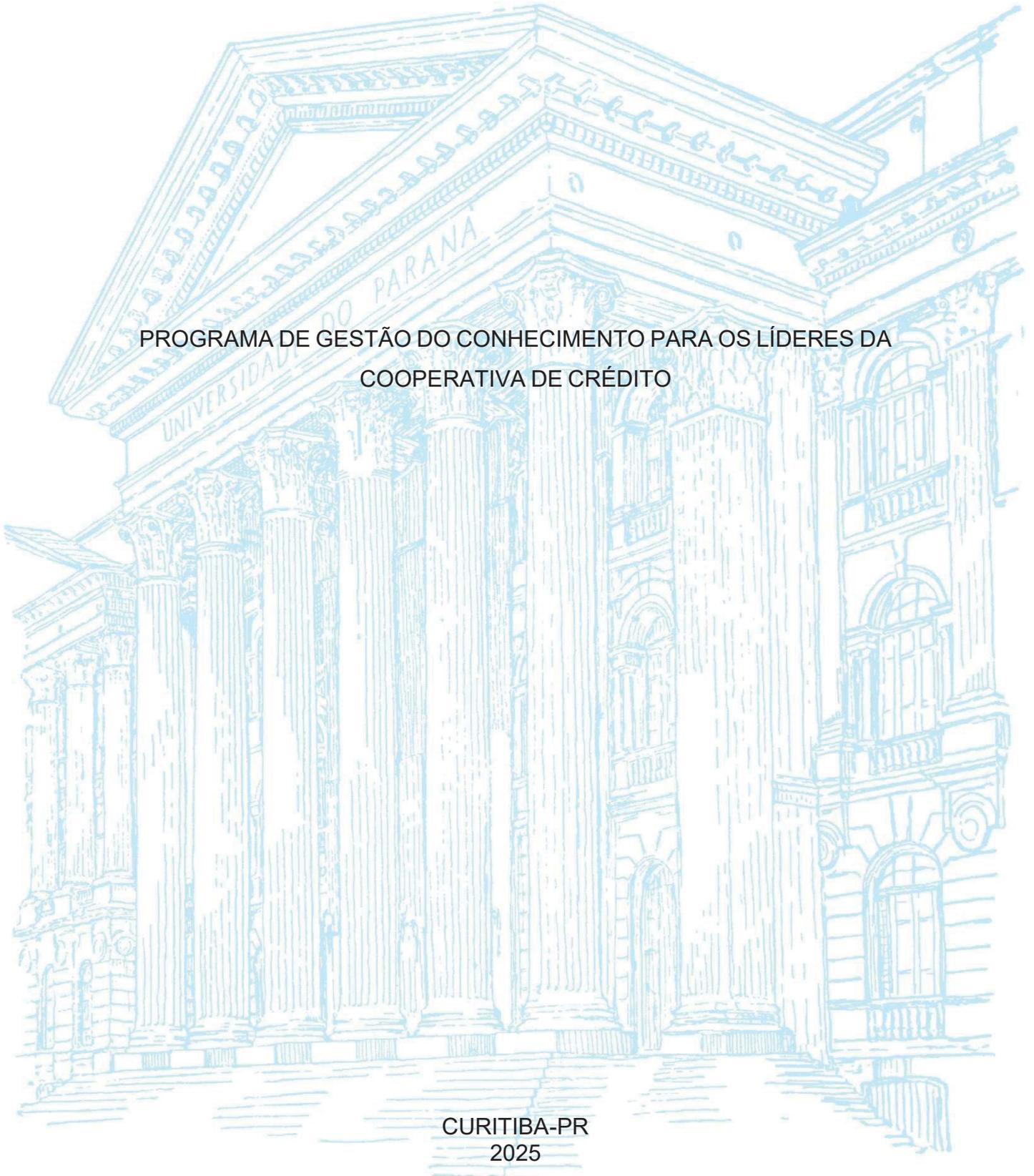


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAIANA DA FONSECA CARI

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

CURITIBA-PR
2025



DAIANA DA FONSECA CARI

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 estudo investiga a importância da implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento na Sicoob Credicapital, enfatizando os desafios e benefícios dessa abordagem no contexto cooperativista. A pesquisa revela que a ausência de uma estrutura formal para gerenciar o conhecimento pode comprometer a eficiência operacional e a sucessão organizacional. Baseando-se em referências teóricas, este trabalho propõe diretrizes para captura, armazenamento e disseminação do conhecimento, fortalecendo a cultura organizacional e a inovação. Conclui-se que a adoção de práticas estruturadas de gestão do conhecimento impacta positivamente a produtividade, a competitividade e a sustentabilidade da cooperativa, promovendo um ambiente colaborativo e preparado para desafios futuros.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento, Cooperativismo, Sustentabilidade, Eficiência organizacional, Inovação e Liderança.

ABSTRACT

This study investigates the importance of implementing a Knowledge Management Program at Sicoob Credicapital, emphasizing the challenges and benefits of this approach in the cooperative context. The research reveals that the absence of a formal structure for managing knowledge can compromise operational efficiency and organizational succession. Based on theoretical references, this study proposes guidelines for capturing, storing, and disseminating knowledge, strengthening organizational culture and innovation. It concludes that adopting structured knowledge management practices positively impacts productivity, competitiveness, and cooperative sustainability, fostering a collaborative environment prepared for future challenges.

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

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 Apresentação/ Problemática:	4
1.2 Objetivo Geral do trabalho:	5
1.3 Objetivos específicos do trabalho:.....	5
1.4 Justificativas do objetivo:.....	5
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA	7
2.1 Descrição geral da cooperativa:.....	7
2.2 Diagnóstico da situação – problema:	8
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA	11
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	11
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	11
3.2 RECURSOS	13
3.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	14
3.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	15
3.8 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS .	17
4. CONCLUSÃO	20
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/ Problemática:

Nos últimos anos, as cooperativas de crédito têm enfrentado um ambiente em constante mudança, impulsionado por transformações econômicas, tecnológicas e sociais. A Cooperativa de Crédito de Cascavel e Região - Sicoob Credicapital, inserida nesse contexto, vem experimentando desafios significativos que impactam diretamente sua operação e relacionamento com associados. Conforme mencionado por Almada (2024), “o cooperativismo tem um significado simples, mas poderoso: a união de pessoas com um propósito comum”, o que ressalta a importância de uma liderança eficaz e preparada para manter a confiança e o engajamento dos colaboradores.

Este trabalho tem como foco a implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento voltado para as lideranças do Sicoob Credicapital, visando identificar e atender às principais necessidades de capacitação. A necessidade de aprimorar as habilidades de liderança se torna evidente quando analisamos os dados internos, como a queda na pesquisa de satisfação, que evidenciou uma redução de 79% para 69% entre 2022 e 2023, e um aumento no turnover de colaboradores, que atingiu 26,12% em 2023. Esses indicadores refletem uma insatisfação crescente e uma falta de clareza na comunicação interna, essenciais para a criação de um ambiente organizacional saudável e produtivo.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um programa de capacitação que não apenas responda às necessidades identificadas, mas também propicie um fortalecimento da cultura organizacional e do comprometimento das lideranças. Para tanto, os objetivos específicos incluem: identificar as principais necessidades das lideranças da cooperativa, criar um programa de capacitação e treinamento, mensurar os resultados obtidos e propor a consolidação permanente do programa no calendário anual da cooperativa.

A justificativa para este estudo reside na importância de uma liderança preparada e engajada para o sucesso organizacional, considerando o papel fundamental das cooperativas de crédito na promoção da inclusão financeira e no desenvolvimento econômico local. Além disso, a formação continuada das

lideranças é uma estratégia crucial para enfrentar os desafios contemporâneos e garantir a sustentabilidade e crescimento da 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:

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade latente de fortalecimento da liderança na cooperativa Sicoob Credicapital, identificada por meio de diagnósticos internos, conversas com colaboradores e, principalmente, pela análise de informações fornecidas pela área de Gestão de Pessoas. Constatou-se uma considerável fragilidade no preparo técnico e comportamental de muitos líderes que atuam na instituição, evidenciando uma lacuna na formação de competências essenciais para o exercício da liderança em ambientes cooperativistas e financeiros.

Grande parte dos líderes atuais foi promovida a partir de cargos operacionais ou técnicos, sem o devido suporte em processos de capacitação contínua e desenvolvimento de habilidades de gestão de equipes, comunicação interpessoal, tomada de decisão estratégica e inteligência emocional. Como consequência, nota-se uma ausência de alinhamento entre os líderes e os valores institucionais, bem como a dificuldade em engajar os colaboradores em torno dos objetivos estratégicos da cooperativa. Esse desalinhamento tem impacto direto na cultura organizacional, na produtividade e no clima interno.

A gravidade da situação é comprovada por dados objetivos. A satisfação dos colaboradores caiu de 79% em 2022 para 69% em 2023, segundo pesquisa interna aplicada pela área de Gestão de Pessoas. Além disso, o índice de turnover ultrapassou 26% no último ano, um número elevado para o setor cooperativista, que preza por estabilidade, comprometimento e construção de vínculos de longo prazo com sua equipe. Esses indicadores demonstram não apenas a insatisfação interna, mas também a perda de talentos estratégicos, gerando custos indiretos com desligamentos, admissões e treinamentos, além da descontinuidade de processos e projetos.

Outro ponto importante é o impacto direto da liderança no desempenho das equipes. Quando o líder não está preparado, surgem falhas de comunicação, baixa autonomia da equipe, insegurança na condução de processos e dificuldades em lidar com conflitos. Isso gera desgaste emocional nos liderados, aumento de retrabalho, queda na produtividade e resistência à inovação — fatores que comprometem a performance da cooperativa e sua capacidade de adaptação em um mercado competitivo e em constante transformação.

Nesse sentido, a relevância da pesquisa está em propor soluções concretas e sustentáveis, como a implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento focado na formação e no desenvolvimento contínuo de lideranças. A proposta é criar uma estrutura permanente de capacitação, alinhada aos princípios do cooperativismo e às exigências atuais do setor financeiro, promovendo o fortalecimento da cultura organizacional, a valorização dos talentos internos e a geração de valor para todos os públicos envolvidos.

Ao capacitar seus líderes, a cooperativa investe não apenas no desenvolvimento individual de seus profissionais, mas também na consolidação de um ambiente organizacional mais harmônico, produtivo e alinhado à sua missão institucional. Essa ação contribui diretamente para a retenção de talentos, o aumento do engajamento, a melhora dos indicadores de desempenho e a sustentabilidade da cooperativa no longo prazo, beneficiando não só a organização, mas também os colaboradores, os associados 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.

Segundo Marco Aurélio Almada, diretor Presidente do Sicoob,

"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 conseqüentemente 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, 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.

3.2 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
--------------------	-----------------------

3.3 ANÁLISE DE 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.

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 Gepecs			Local + Aliment.	R\$ 15.000,00 2x	
1 Coord. Gepecs			Materiais	R\$ 2.000,00	
Direx			Deslocamentos/hotel	R\$ 15.000,00 2x	
1 Analista CME			Confraternização final	R\$ 50.000,00	
Consultoria	R\$ 95.000,00				
Materiais	R\$ 5.000,00				

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.

3.7 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS

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 estudo teve como objetivo demonstrar a importância da implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento na Sicoob Credicapital, considerando as particularidades do cooperativismo e os desafios enfrentados na administração do capital intelectual da instituição. A pesquisa evidenciou que o conhecimento organizacional é um ativo estratégico fundamental para a sustentabilidade e crescimento de qualquer organização, especialmente no setor cooperativo, onde a troca de informações e a cooperação entre os membros são essenciais para a perenidade da instituição (Tomaél, Alcará & Di Chiara, 2005).

Ao longo do trabalho, verificou-se que a ausência de uma estrutura formal de gestão do conhecimento pode levar a perdas significativas, tanto em termos de eficiência operacional quanto na preservação do saber corporativo, dificultando a sucessão e o desenvolvimento das lideranças (Terra, 2001). A revisão bibliográfica apontou que uma gestão eficaz do conhecimento permite não apenas o armazenamento e compartilhamento de informações críticas, mas também o fortalecimento da cultura organizacional, incentivando a inovação e a melhoria contínua (Batista, 2004).

A proposta apresentada baseou-se em modelos consagrados de gestão do conhecimento, alinhados à realidade e às necessidades da Sicoob Credicapital. De acordo com Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005), a criação do conhecimento organizacional ocorre por meio de um processo dinâmico que envolve a interação entre conhecimento tácito e explícito. Dessa forma, o trabalho sugere a criação de diretrizes e ferramentas que possibilitem a captura, armazenamento e disseminação do conhecimento, promovendo um ambiente organizacional mais colaborativo e resiliente. Além disso, destaca-se a necessidade de engajamento da liderança no processo de gestão do conhecimento, garantindo que as informações estratégicas sejam perpetuadas e aplicadas de maneira eficaz (Terra, 2001).

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a adoção de um Programa de Gestão do Conhecimento pode impactar diretamente a produtividade e a competitividade da cooperativa, tornando-a mais eficiente na tomada de decisões e na gestão de riscos (Drucker, 1999). Além disso, ao

estruturar processos claros para a transferência de conhecimento, a cooperativa se torna menos dependente de indivíduos específicos e mais preparada para enfrentar os desafios futuros. Assim, a implementação desse programa se mostra não apenas uma necessidade, mas uma estratégia essencial para garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento contínuo da Sicoob Credicapital.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para futuras pesquisas e para o aprimoramento da gestão do conhecimento em organizações cooperativas, incentivando a adoção de boas práticas e o investimento em iniciativas voltadas à aprendizagem organizacional.

Adicionalmente, destaca-se que o desenvolvimento deste trabalho proporcionou avanços internos significativos: uniu ainda mais os setores, favoreceu a integração entre equipes e fortaleceu o espírito colaborativo, essencial ao modelo cooperativista. A proposta também possibilitou a padronização dos processos internos, contribuindo para maior clareza, previsibilidade e segurança na execução das atividades. Além disso, trouxe novos conhecimentos para as lideranças, aprimorando competências estratégicas e comportamentais, como comunicação assertiva, tomada de decisão e gestão de equipes. Esses resultados reforçam a importância de investir continuamente na capacitação dos gestores, pois refletem diretamente em melhores indicadores de desempenho, no fortalecimento da cultura organizacional e no engajamento dos colaboradores.

Por fim, espera-se que este estudo inspire novas pesquisas e práticas voltadas à gestão do conhecimento em organizações cooperativas, estimulando a adoção de estratégias inovadoras e o fortalecimento de uma cultura de aprendizagem contínua, sempre alinhada aos princípios e valores do cooperativismo.

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/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.

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.