

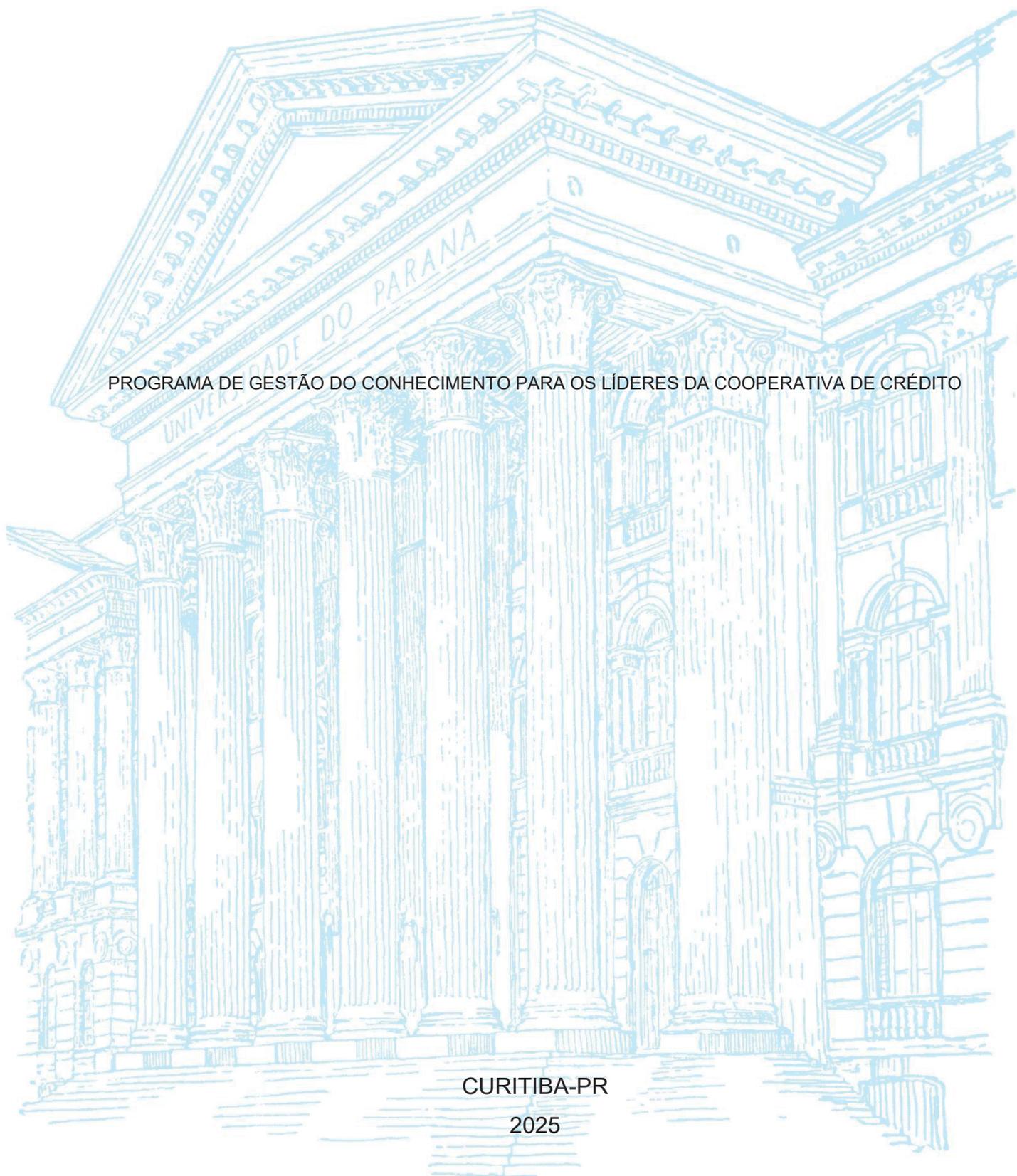
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JESSICA TABALIPA SANTOS

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

CURITIBA-PR

2025



JESSICA TABALIPA SANTOS

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

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2025

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento voltado às lideranças da Cooperativa de Crédito Sicoob Credicapital. A iniciativa busca suprir lacunas identificadas na comunicação interna, padronização de processos e preparo das lideranças, visando fortalecer a cultura organizacional, aumentar a eficiência operacional e reduzir o turnover. Através de uma abordagem estruturada em etapas de diagnóstico, desenvolvimento e avaliação, o programa pretende promover o compartilhamento de conhecimentos estratégicos, estimular o engajamento dos colaboradores e garantir entregas mais eficazes. Os resultados esperados incluem maior retenção de talentos, melhoria do clima organizacional e crescimento sustentável da cooperativa.

Palavras-chave:

Gestão do conhecimento; Liderança; Cooperativa de crédito; Cultura organizacional; Desenvolvimento de pessoas.

ABSTRACT

This study presents a proposal for implementing a Knowledge Management Program aimed at the leadership of the Sicoob Credicapital Credit Cooperative. The initiative seeks to address identified gaps in internal communication, process standardization, and leadership preparedness, aiming to strengthen organizational culture, increase operational efficiency, and reduce turnover. Through a structured approach involving diagnosis, development, and evaluation phases, the program intends to promote the sharing of strategic knowledge, foster employee engagement, and ensure more effective deliverables. The expected outcomes include greater talent retention, improved organizational climate, and sustainable growth for the cooperative.

Keywords:

Knowledge management; Leadership; Credit cooperative; Organizational culture; People development.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	06
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	06
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	07
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	07
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	08
2	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	09
2.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	09
2.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
3	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA..	13
3.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	13
3.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	13
3.3	RECURSOS.....	15
3.4	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	16
3.5	RESULTADOS ESPERADOS.....	17
3.6	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	19
4	CONCLUSÃO.....	22
5	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Considerando o mundo de negócios atual, é possível observar que as tecnologias vêm tomando grande parte do mercado. E neste cenário as empresas vem deixando de lado o capital humano.

As cooperativas historicamente têm como característica base o seu relacionamento humano, destacando-se justamente por sua proximidade com a sociedade e com a comunidade em que está inserida.

Segundo Schneider (2018), o relacionamento entre cooperativas e cooperados deve ser fundamentado em princípios de confiança, participação e benefício mútuo, que são essenciais para a construção de um vínculo forte e sustentável.

Observando este cenário, onde a essência do cooperativismo vem de um mundo feito de pessoas para pessoas, este trabalho busca oferecer ferramentas para aprimorar o desenvolvimento das lideranças dentro da cooperativa.

Liderança se tornou um assunto recorrente e que vem chamando muito a atenção, em razão de seu significado no mundo organizacional que demanda líderes para uma boa condução das organizações e para o caminho do sucesso e competitividade. Trazendo a liderança força, vigor e uma direção definida, sem ela a organização pode ficar sem foco. (CHIAVENATO, 2004).

Observando que o assunto liderança vem se tornando uma crescente dentro das organizações, é necessário entender qual o papel que a liderança representa.

Segundo Robbins (2005) o papel da liderança fundamental para o entendimento do comportamento do grupo, pois o líder quem oferece a direção para o alcance dos resultados.

O autor destaca a importância da liderança em qualquer cenário organizacional, especialmente em momentos de reestruturação, mudanças na alta gestão ou crises culturais. Nessas situações, o papel do líder torna-se crucial para orientar a organização, promover estabilidade e alinhar a equipe em direção aos

novos objetivos. Preparar as lideranças para que estejam diante de uma equipe é uma prática fundamental que deve ser desenvolvida pelas organizações constantemente.

Segundo Drucker (2008), a tarefa mais importante da liderança é criar uma visão e inspirar as pessoas a se engajarem, para que todos possam contribuir efetivamente para o crescimento e inovação.

Para que a liderança possa realizar as entregas em alto nível e consiga engajar os colaboradores, deve ser uma liderança com alto nível de conhecimento, principalmente estratégico, dentro da cooperativa.

Segundo Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998), o conhecimento deve ser gerenciado como um ativo estratégico, exigindo a criação de estruturas que permitam capturar, compartilhar e aplicar o conhecimento nas organizações.

Portanto, para que haja uma efetividade nas entregas a proposta deste trabalho é que seja desenvolvido um Programa de Gestão do Conhecimento para as lideranças do Sicoob Credicapital. Programa este, que deverá abordar assuntos de relevância para o Sistema Sicoob, dentro da regionalização que a cooperativa está inserida. Preparando os líderes para que saibam lidar com as situações que ocorrem no contexto do sistema.

A gestão do conhecimento fortalece a liderança ao proporcionar informações críticas que os líderes precisam para tomar decisões informadas e direcionar a equipe de forma eficaz. (ALAVI, LEIDNER, 2001).

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 temática abordada neste trabalho revela-se de fundamental importância no contexto atual da cooperativa, especialmente diante da crescente necessidade de que as lideranças desenvolvam posturas mais eficazes e coerentes diante de seus liderados. A ausência de uma disseminação uniforme de práticas e valores entre as diferentes lideranças constitui um desafio evidente, cuja consequência direta é sentida 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, por sua vez, fortalece os vínculos entre os membros e eleva o nível de comprometimento com os objetivos comuns. Tal cenário ressalta a relevância da temática no cotidiano da cooperativa, justificando, assim, a necessidade de promover uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento.

O cenário apresentado pelo autor, reflete a importância do tema no cotidiano da cooperativa e justifica a necessidade de incentivar a cultura de conhecimento, o que por sua vez, gerará maior credibilidade nos colaboradores.

Segundo 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, aumentando a credibilidade das lideranças e estimulando o engajamento dos colaboradores. Dessa forma, observa-se que a superação dos desafios identificados depende diretamente da qualificação das lideranças e do fortalecimento de uma cultura cooperativa 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 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.

3.3 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 1 – 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: O 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.

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.

FIGURA 2 – 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			Local + Aliment.	R\$ 15.000,00 2x	
1 Coord. Gapes			Materiais	R\$ 2.000,00	
Direx			Deslocamentos/h otel	R\$ 15.000,00 2x	
1 Analista CME			Confraternização final	R\$ 50.000,00	
Consultoria	R\$ 95.000,00				
Materiais	R\$ 5.000,00				

FONTE: O 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 estudo realizado na Cooperativa de Crédito Sicoob Credicapital, constatou-se a relevância estratégica da implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento. Quando bem estruturado, esse programa não apenas organiza e dissemina saberes internos, mas também fortalece os vínculos entre os colaboradores e a instituição, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e inovação.

De acordo com Psicosmart (2023), a cultura organizacional exerce um papel fundamental na retenção de talentos, especialmente quando está alinhada às práticas de gestão do conhecimento. Isso demonstra que investir nesse tipo de gestão vai além da organização de informações: trata-se de cuidar do capital humano e preservar o conhecimento institucional.

O programa proposto contempla temas recorrentes no cotidiano da cooperativa e, ao mesmo tempo, antecipa soluções para possíveis desafios futuros. Como destacam Silva e Pereira (2022, p. 78), “a gestão do conhecimento nas cooperativas é essencial para promover o compartilhamento de experiências, fortalecer a aprendizagem organizacional e garantir a perenidade dos princípios cooperativistas em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo”.

Dessa forma, conclui-se que um programa contínuo e bem direcionado de gestão do conhecimento pode gerar benefícios tanto no curto quanto no longo prazo, como a retenção de talentos, mitigação de riscos operacionais, aprimoramento de processos internos, maior qualidade nas relações de trabalho e fortalecimento da cultura organizacional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues." MIS Quarterly, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

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.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DRUCKER, Peter. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices.** Nova York: HarperCollins, 2008.

NORTHOUSE, P. G. (2021). **Leadership: Theory and Practice** (9ª ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

PSICOSMART. **Qual o impacto da gestão do conhecimento em RH na retenção de talentos nas organizações?** Disponível em: <https://psicosmart.net/pt/blogs/blog-qual-o-impacto-da-gestao-do-conhecimento-em-rh-na-retencao-de-talentos-nas-organizacaoes-47537>. Acesso em: 11 maio 2025.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Edição São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHNEIDER, Sérgio. **A Cooperativa como Estratégia de Desenvolvimento Sustentável: Análise e Perspectivas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018.

SILVA, J. A.; PEREIRA, M. L. **Gestão do conhecimento em organizações cooperativas: práticas, desafios e oportunidades**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 18, n. 3, p. 70–90, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v18i3.12345>. Acesso em: 11 maio 2025.