

# COOPERATIVISMO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO: DIAGNÓSTICO DA COOPERATIVA NA COMPETÊNCIA DO SABER ORIENTADA PARA O CONHECIMENTO

Paula Regina Zarelli Rocha<sup>1</sup>  
Paulo Maurício Selig<sup>2</sup>  
Denise de Cuffa<sup>3</sup>  
Carine Zago<sup>4</sup>

**RESUMO:** As cooperativas consistem num sistema visando uma gestão democrática e que possui como fator fundamental o alcance da formação do homem participante neste tipo de organização. A partir do exposto, o objetivo do presente trabalho consistiu em realizar o diagnóstico, através da aplicação do questionário adaptado de North e Rivas (2008) da cooperativa na competência do saber, em cooperativas de crédito solidário. Portanto, com delineamento não experimental, utilizaram-se as pesquisas descritiva e qualitativa. Assim, considera-se que a gestão do conhecimento pode ocorrer de forma involuntária através de redes de compartilhamento de conhecimentos, sendo os grupos de funções “saber e aprender” e “tecnologia da informação e comunicação” os que mais contribuíram para a troca de informação entre os indivíduos e/ou organizações, resultando no fato de a maior parte das cooperativas pesquisadas serem orientadas para o conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do conhecimento, cooperativas em rede, competência do saber.

## SOLIDARITY COOPERATIVE OF CREDIT: DIAGNOSIS OF THE COOPERATIVE ON COMPETENCE OF KNOWLEDGE ORIENTED KNOWLEDGE

**ABSTRACT:** Cooperatives are a system to a democratic management and have as a fundamental factor the reach of man training participant in this type of organization. From the foregoing, the objective of this work consists in making a diagnosis through the use of North and Rivas' adapted instrument, of cooperative competency of knowledge, in solidarity credit networks. Thus, it was used the literature, descriptive and qualitative researches. So, It is considered that the knowledge management can occur unintentionally through knowledge-sharing networks, which function groups “Knowledge and learning” and “information technology and communication” are the biggest contributor to the information exchange between individuals and/or organizations, resulting in the fact that most surveyed cooperatives are oriented to the knowledge.

**KEYWORDS:** Knowledge management, cooperatives network, knowledge management in cooperatives.

---

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Oeste do Paraná: Campus de Francisco Beltrão. Curso de Administração. E-mail: [przarelli@hotmail.com](mailto:przarelli@hotmail.com).

<sup>2</sup> Professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. E-mail: [selig@egc.ufsc.br](mailto:selig@egc.ufsc.br)

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Administração. Universidade Estadual do Oeste do Paraná: Campus de Francisco Beltrão. E-mail: [denise\\_cuffa@hotmail.com](mailto:denise_cuffa@hotmail.com)

<sup>4</sup> Acadêmica do curso de Administração. Universidade Estadual do Oeste do Paraná: Campus de Francisco Beltrão. E-mail: [carine\\_morango@hotmail.com](mailto:carine_morango@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento visa desenvolver a competitividade de empresas e países, através da discussão do investimento em pesquisa e desenvolvimento, e os avanços da tecnologia gerencial, da informática e de telecomunicações, dentre outras perspectivas e aplicações. Em Davenport e Prusak (1999), tem-se que com a geração do conhecimento, denota-se o conhecimento adquirido por uma organização e também o conhecimento que ela desenvolve. A infra-estrutura, as pessoas e a tecnologia são tidos por Angeloni (2008) como os três eixos da gestão do conhecimento.

A captura, produção, utilização e armazenamento do conhecimento é uma questão de suma importância para as empresas, universidades públicas e privadas e organizações (WHITE, 2002).

A cooperativa é tipo de instituição na qual sua finalidade é econômica e não lucrativa. Pode-se afirmar ainda que, o modelo cooperativista visa o trabalho coletivo, prevalecendo a gestão democrática, sendo aquele movimento visto como uma alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes.

Cooperativas em rede consistem na formação de alianças estratégicas e o estabelecimento de parcerias, criando redes de negócios com outras cooperativas, com objetivos comuns como estabelecer e sincronizar a troca de informações, a transferência de insumos, produtos acabados e ajustar o fornecimento desses produtos ou serviços diretamente ao mercado consumidor (CRÚZIO, 2006).

Então, o escopo da cooperativa, por suas características específicas, pode propiciar implicitamente a gestão do conhecimento, pois seus princípios visam pregar a livre participação, a solidariedade, a independência e a autonomia.

Assim, pode-se afirmar que o cooperativismo e a gestão do conhecimento buscam os mesmos objetivos quando se referem às estruturas “empresariais” que devem funcionar como um fator capaz de aprender com o ambiente e com suas próprias experiências (TELLES; TEXEIRA, 2004).

Nesse contexto, dependendo do tamanho da organização e da evolução do processo de gestão do conhecimento, o grau de envolvimento dos trabalhadores que a instituição consegue, sendo madura e inteligente, é capaz de criar grupos de trabalhadores capazes e que se desenvolvem de maneira autônoma. Alcançar este estágio de desenvolvimento

organizacional não é simples, principalmente se a empresa encontra-se em estágio inicial de mobilização sobre a gestão do conhecimento (NORTH; RIVAS, 2008).

Considerando o exposto, o presente trabalho objetiva **realizar o diagnóstico adaptado de North e Rivas (2008), da cooperativa na competência do saber**. Para os autores, o diagnóstico pode classificar a posição de uma organização na competência do saber entre os pólos representados pela organização inteligente e organização insensível a respeito dos conhecimentos.

Está estruturado da seguinte maneira: introdução (problemática e objetivo), referencial teórico (cooperativismo, cooperativas em redes, gestão do conhecimento, criação e conversão do conhecimento na organização, organizações do conhecimento, competência e cooperação), metodologia, resultados, considerações finais e referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cooperativismo**

Como decorrência da Revolução Industrial, a mão-de-obra perdeu valor, fazendo com que fatores econômicos fossem afetados, tais como baixos salários e redução na jornada de trabalho. Assim, como forma de reação a essa situação, um grupo de operários chegou à conclusão de que em conjunto, seria possível superar as dificuldades e fazer com que fosse valorizado o ser humano, prevalecendo os princípios e valores próprios (OCB, 2002).

Como resultado disso, o cooperativismo surgiu em 21 de dezembro de 1844, no bairro de Rochdale em Manchester (Inglaterra), sendo regido pela legislação de nº. 5764/71, mais precisamente o art. 107.

O cooperativismo, conforme a OCB (2002), é um movimento e modelo socioeconômico que visa à união do desenvolvimento econômico e bem-estar social, tendo como referenciais fundamentais a participação democrática, a solidariedade, a independência e a autonomia. É o sistema que visa a integração de pessoas e não a lucratividade, isto é, o cooperativismo objetiva as necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Assim, através destes fatores, este movimento é visto como uma alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes.

Fróes (2001, p. 56) complementa afirmando que “o cooperativismo é um sistema democrático e que possui como fator essencial alcançar a formação do homem participante da cooperativa”.

Segundo Turra; Santos; Coulturato (2002), este sistema possui sete princípios nos quais aquele é possível ser colocado em prática, sendo eles: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade. Sendo exemplos de tipos de cooperativas: as de agropecuárias, de consumo, de crédito rural, crédito mútuo, educacionais, especiais, habitacionais, de infraestrutura, de mineração, de produção, de saúde e de trabalho.

Acrescentando-se o conhecimento ao conceito tradicional de cooperativismo, North e Rivas (2008) referem-se a projetos e programas cooperativos como aqueles que, em maior ou menor medida, o objetivo é melhorar a condução orientada ao conhecimento fazendo que diferentes pessoas colaborem com seus recursos para combinar e elaborar temas, para que com menor custo, se possa obter melhores soluções para resolver a totalidade dos problemas.

No Brasil, verifica-se que o recurso "conhecimento" vem aumentando sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Acredita-se que sem estratégias empresariais, setoriais e nacionais rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional (TERRA, 2010).

## **2.2 Cooperativas em rede**

O princípio de educação, formação e informação contribui para minimizar as áreas críticas e problemas das cooperativas a partir da formação de alianças estratégicas e o estabelecimento de parcerias, criando redes de negócios com outras cooperativas, procurando alianças entre outras cooperativas populares, almejando a superação de problemas.

Para isso, é necessário que o movimento cooperativista se organize em cada município, crie banco de dados e cadastros das cooperativas (informação), promova encontros e congressos, trocas de experiências e solidariedade entre associados e cooperativos (formação e educação), procurando atingir diretamente os consumidores, sem intermediários, para que seus preços e qualidade sejam fatores de vantagem comparativa, facilitando sua entrada no mercado e beneficiando a população em geral (VEIGA, 2001).

Para Veiga (2001 *apud* WHITAKAR, 2002, p.64) “as redes constituem uma proposta democrática de realização do trabalho coletivo e de circulação do fluxo de informação, sendo estes elementos essenciais para o processo cotidiano de transformação social”.

É possível aplicar os fundamentos das organizações em rede nas cooperativas a partir da formação ou união de pequenas cooperativas singulares, cada uma especializada em determinado processo, produto ou serviço. Assim, sob a coordenação de uma cooperativa central que auxilie e coordene, a rede de cooperativas pode estabelecer e sincronizar a troca de informações, a transferência de insumos, produtos acabados e ajustar o fornecimento desses produtos ou serviços diretamente ao mercado consumidor (CRÚZIO, 2006).

“As redes tendem a desenvolver aprendizado social de respostas adaptativas com melhores resultados que outros arranjos organizacionais” (UZZI, 1996; GRANOVETTER, 1985; DAVIS, 1991; NOHRIA; ECCLES, 1992) *apud* (CRÚZIO, 2006). Para o autor, as organizações em rede podem flexibilizar o trabalho e dinamizar suas relações comerciais, contratuais, produtivas ou de troca manufatureira com parceiros agilizando o processo e compartilhando experiências. Possibilitam ainda alianças e solidariedade, bem como a definição dos objetivos e a solução de problemas comuns levando em conta a realidade social complexa e heterogênea de seus integrantes internos e externos.

Sendo assim, é válido observar que a circulação do conhecimento dentro da organização cooperativista pode proporcionar um notável crescimento tanto para seus cooperados como para a cooperativa como um todo. Desta forma, seus benefícios podem ser sentidos não apenas pelos associados, mas também pelos clientes que passam a obter um produto ou serviço melhor desenvolvido e com alta qualidade.

Em Crúzio (2006), tem-se que para colocar em prática a autogestão do conhecimento nas cooperativas organizadas em rede, os gestores precisam desenvolver, revitalizar e socializar quatro processos referentes à base do conhecimento tecnológico (habilidades profissionais ou técnicas) e não tecnológico (valores, princípios básicos do cooperativismo e cultura organizacional).

Neste prisma, os próprios associados por intermédio de seus gestores, podem ajustar suas capacidades ou habilidades às competências profissionais ou organizacionais essenciais nos serviços prestados e desenvolvidos pela cooperativa, trazendo inúmeros resultados benéficos através do conhecimento. Esses processos são, conforme Crúzio (2006, p. 129):

Desenvolvimento e aferição do conhecimento: trata das lacunas de conhecimento, em função das metas de participação e crescimento no mercado de cada cooperativa aderente a rede; revitalização e socialização do conhecimento: elabora a distribuição do conhecimento, o treinamento e desenvolvimento dos profissionais associados; captação e manutenção do conhecimento: envolve a procura, seleção, admissão, demissão e remuneração dos profissionais associados, bem como a qualidade de vida no trabalho; apuração e divulgação do balanço social nas cooperativas: trata da responsabilidade social e ética nos negócios dentro e fora de cada cooperativa aderente à rede.

Pode-se perceber que o associado terá acesso a mais informação e, principalmente, saberá onde aplicá-las dentro da cooperativa, otimizando os resultados de seu trabalho e conseqüentemente de sua rede.

O desenvolvimento e aferição do conhecimento lidam com lacunas de conhecimento em relação às metas de participação e crescimento no mercado da cooperativa. A cooperativa compartilha informação em rede com o nítido objetivo de crescimento e ganho de mercado, tendo em vista que sozinha ela não terá um acesso imediato e eficaz às inovações de mercado (CRÚZIO, 2006).

### **2.3 Cooperativismo solidário**

O Sistema Cooperativista de Crédito Rural com Interação Solidária, conforme Bittencourt (2001), é classificado como Cooperativa de Crédito, no entanto, apresenta peculiaridades quando envolve fatores como a gestão política democrática, participativa e solidária; gestão profissional com filosofia de viabilidade econômica, financeira e de qualidade dos serviços e com filosofia cooperativa; descentralização administrativa e flexibilidade referente às condições locais; promoção da elevação e da distribuição de renda, do desenvolvimento humano e da cidadania, utilizando financiamento de empreendimentos econômicos ligado à processos contínuos e permanentes de formação, de educação integral e de qualificação técnica e profissional; e promoção do desenvolvimento local com enfoque no desenvolvimento social e sustentável e respeito à diversidade étnica, cultural, regional, ambiental e de gênero.

O Sistema Cresol está dividido em Central (órgão que presta serviços e representa políticas das cooperativas filiadas), Bases Regionais (prestadoras de serviços técnicos e contábeis às cooperativas do grupo) e Cooperativas Singulares. Bittencourt (2001) explica que Cooperativa de crédito singular (rural ou mútuo) é composta pelo número mínimo de 20 pessoas físicas, sendo que este tipo de cooperativa deve ter autonomia e vida própria. No

entanto, recomenda-se que haja integração das cooperativas do tipo de crédito com outras cooperativas através de uma central de crédito, devendo esta também ser uma prestadora de serviços para as cooperativas e ela filiadas.

Cada cooperativa, segundo o autor, deve possuir uma agência para atender aos seus associados no município sede da cooperativa, além de possuir postos de serviços distribuídos, de maneira estratégica, nos demais municípios ou empresas onde atua. Cada cooperativa singular e seus postos de atendimento estão vinculados entre si e com a cooperativa central, através de um programa automatizado, via modem.

Assim, a partir das considerações, as cooperativas de crédito são constituídas exclusivamente por agricultores familiares, criadores de seu próprio sistema, denominado **Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito com Interação Solidária Ltda.** A desvinculação das cooperativas de crédito das cooperativas de produção corresponde à concepção inicial dos fundadores do Sistema Cresol, sendo articulada à alguns programas nacionais de desenvolvimento social e à organizações propagadoras da filosofia do crédito solidário (CAVALCANTI, 2006).

No que diz respeito às características que compõem o funcionamento do Sistema Cresol, pode-se citar que a cooperativa pode ser caracterizada por *uma* “sociedade de pessoas” voluntárias; um conjunto de indivíduos que aderem um projeto comum; atender às necessidades individuais; adotar uma filosofia empresarial; ser administrada por responsáveis escolhidos pelos membros e por técnicos assalariados (LANCELIN, 1996).

O Sistema Cresol apresenta dois “fatores” na sua formação: a produção agrícola e/ou agricultura familiar e o arranjo institucional não-convencional. O primeiro fator é baseado, em grande parte, na agricultura familiar, sendo que a propriedade e o trabalho estão relacionados à família, resultando na produção. Desta forma, as decisões sobre qual produto produzir e como fazê-lo não são determinadas somente pela racionalidade econômica, ou seja, utiliza-se também uma lógica interna que tem como principal propósito conseguir atender as demandas da família envolvida no trabalho e na gestão da unidade de produção (LAMARCHE *apud* SHCRODER, 2003).

Já, o arranjo institucional não-convencional sob o qual está inserido, corresponde à combinação de duas dimensões das cooperativas, a da racionalidade econômica e do associativismo, devido ao fato de estas dimensões resultarem da associação voluntária de indivíduos que compõem um empreendimento econômico comum tendo como propósito o

alcance de seus objetivos individuais, que também são comuns entre si (PANZUTTI *apud* SCHRODER, 2003).

Portanto, o Sistema Cresol possui um arranjo institucional constituído por cooperativas de crédito organizadas em rede e que, combinam os princípios da verticalidade e da horizontalidade nas relações estabelecidas entre os nós dessa rede, os parceiros e outros agentes externos. Este Sistema atende exclusivamente agricultores que exercem atividades em regime de economia familiar, geralmente em pequenas áreas de terra. Deste modo, o Sistema Cresol tem como objetivos o fortalecimento e o estímulo às atividades desenvolvidas pelos agricultores familiares, por meio da concessão de crédito, contribuindo com o desenvolvimento de suas comunidades, disponibilizando aos agricultores diferentes produtos e serviços financeiros.

## **2.4 Gestão do conhecimento**

A competição global tem forçado as organizações a encontrar novos caminhos para melhor atender às necessidades dos seus consumidores, para reduzir custos e para aumentar a produtividade. A melhoria da qualidade tornou-se um fator importante na estratégia de negócios das organizações, sendo o conhecimento organizacional o elemento chave que diferencia uma organização de outra. Assim, uma melhor qualidade de produtos e de serviços resulta de um processo de desenvolvimento adequado, focado na criação e na internalização do conhecimento, associada à aplicação de ferramentas e de metodologias de qualidade (FUTAMI; VALENTINA; POSSAMAI, 2010).

No Brasil, verifica-se que o recurso "conhecimento" vem aumentando sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Acredita-se que sem estratégias empresariais, setoriais e nacionais rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional (TERRA, 2010).

Nesta óptica, gestão do conhecimento, segundo Castro *et al.* (2002), trata-se de um processo pelo qual apóia-se a geração, o armazenamento e o compartilhamento de informações valiosas e experiências entre comunidades de pessoas e organizações com interesses e necessidades similares.

Recebido em: 29/08/2011

Aprovado em: 30/08/2012



Terra (2010) complementa que a gestão do conhecimento é uma estratégia central para desenvolver a competitividade de empresas e países, discutir o investimento em pesquisa e desenvolvimento, e os avanços da tecnologia gerencial, da informática e de telecomunicações.

## 2.5 Criação e conversão do conhecimento na organização

Em Nonaka e Takeuchi (1997), tem-se que a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização.

Polanyi (1966 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997), argumenta que conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, sendo difícil de ser formulado e comunicado. Já, o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Assim, conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 8):

A distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a chave para a compreensão das abordagens ocidental e japonesa ao conhecimento. O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente e armazenado em bancos de dados. Entretanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o seu processamento ou a sua transmissão por qualquer método sistemático ou lógico. Para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito tem que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito em explícito e, novamente em tácito – que o conhecimento organizacional é criado.

No modo de conversão do conhecimento, ele é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito que permitem postular quatro modos diferentes desta conversão, segundo a ótica de Nonaka e Takeuchi (1997), sendo grandes inferentes do modelo de criação do conhecimento.

	Conhecimento tácito <i>em</i> Conhecimento explícito	
Conhecimento tácito	<b>Socialização</b>	<b>Externalização</b>
<i>do</i>		
Conhecimento explícito	<b>Internalização</b>	<b>Combinação</b>

Figura 1: Modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Para os autores, a criação do conhecimento ocorre pelos modos de conversão. A Socialização, do conhecimento tácito em conhecimento tácito, é um processo de compartilhamento de experiências e a partir dessas experiências, a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O conhecimento tácito em conhecimento explícito é dado pelo modo de conversão Externalização, sendo um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, em forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Sendo a escrita e o diálogo formas de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável. Outro modo de externalização.

A Combinação remete o conhecimento explícito em conhecimento explícito como um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, conversas ou redes de comunicação computadorizadas. Por fim, na Internalização ocorre a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, está relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

## **2.6 Organizações do conhecimento**

Este ambiente de conversão do conhecimento pode ser obtido em organizações voltadas para o conhecimento, ou organizações do conhecimento. North e Rivas (2008) consideram como organização do conhecimento,

Aquela que cria um contexto comum onde se possibilita a extensão específica do entendimento mediante a formação de linguagem comum, o fomento da compatibilidade das capacidades para solução de problemas, a configuração de um espaço de interação dos seres humanos, a infraestrutura física, a informação e tecnologia, assim como os meios para sua representação e difusão nos processos de aprendizagem.

Nestas organizações, os recursos mais valiosos são expressos em ativos intangíveis e capital intelectual, dos quais os trabalhadores do conhecimento (*knowledge workers*) fazem parte. Para eles, a matéria-prima e o produto final do seu trabalho são o conhecimento e a informação (RODRIGUES *et al*, 2009).

A partir do trabalhador do conhecimento e demais ativos intangíveis, uma organização cria valor utilizando e aplicando o conhecimento. Na visão de Davenport e Prusak (1999), são fatores que estabelecem o sucesso de um projeto de gestão do conhecimento: cultura orientada para o conhecimento, infra-estrutura técnica e organizacional, apoio da alta gerência, vinculação ao valor econômico ou setorial, alguma orientação para processos, clareza da visão e linguagem, elementos motivadores não triviais, algum nível da estrutura do conhecimento, múltiplos canais para transferência do conhecimento.

Tais organizações do conhecimento, na visão de North e Rivas (2008), tem uma gestão sob o ponto de vista do conhecimento, em que fomentam os negócios empresariais e a cooperação orientada a objetivos e valores da empresa em seu conjunto, de forma a assegurar o êxito a curto prazo das unidades de negócios e a construção de competências a longo prazo de toda a organização.

## **2.7 Competência e cooperação**

Na visão de North e Rivas (2008), observa-se que as empresas estão cada vez mais adquirindo a habilidade de conciliar competência e cooperação, de modo que estas são fatores relevantes e que influenciam na obtenção do conhecimento.

North e Rivas (2008) explicam também que as empresas que possuem a habilidade de combinar competência e cooperação são consideradas organizações inteligentes, em vista que dentro e entre as organizações surja cada vez mais uma colaboração competitiva. De modo que as empresas buscam colaborar para manter o acesso aos conhecimentos, tendo como propósito a obtenção do conhecimento coletivo, sendo o *benchmarking* um exemplo de técnica de estratégia de competência e cooperação. Em síntese, pode-se afirmar que a colaboração competitiva é um jogo em que se somam as vantagens fortalecedoras do tempo da capacidade competitiva.

Ainda para os autores, a questão acerca de quais são as formas de organização que podem ser criadas pela combinação de estabilidade e renovação, competência e cooperação, ganho monetário de curto prazo e construção de atitudes a longo prazo, conhecimentos individuais e motivação, assim como o alcance de uma negociação coletiva em um contexto local e ao mesmo tempo global pode ser resultado do ponto de vista da construção e transferência do conhecimento.

Em uma escala de competências, North e Rivas (2008) atribuem a capacidade competitiva ao topo da gestão do conhecimento estratégico, a partir das etapas: sinais, dados, informações, conhecimento, saber fazer, agir, competência e capacidade competitiva. A partir desta escala, verifica-se que a competência organizacional resultará em uma capacidade competitiva da organização.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva com delineamento não experimental, além de uma abordagem qualitativa. De modo que, pesquisa descritiva, na visão de Cervo e Bervian (2002), consiste em observar, analisar e correlacionar fatos ou variáveis sem manipulá-los, ou seja, aqueles devem ser descritos e analisados exatamente como ocorridos na realidade. Conforme Roesch (2006), este tipo de pesquisa é muito utilizado na definição do perfil da organização, suas tendências e como aquela está posicionada no mercado.

Já no que diz respeito à utilização da abordagem de análise qualitativa, esta se caracteriza como uma forma de compreensão de significados e características situacionais propostos pelos entrevistados, além de preocupar-se em revelar convicções daqueles, como observação, pesquisa em ação e outros tipos de pesquisa. De forma que, pesquisadores qualitativos afirmam que essas convicções têm grande importância explicativa sobre o conhecimento do investigador (RICHARDSON, 2008).

Na percepção de Creswell (2010), utiliza-se a pesquisa qualitativa como um meio para explorar e entender certos significados que os indivíduos dão a um problema social ou humano. O processo e os procedimentos da pesquisa desenvolvem-se a partir dos dados coletados no ambiente da pesquisa, sendo a análise daqueles indutiva, ou seja, o pesquisador parte das particularidades para o geral, para em seguida fazer as interpretações baseando-se nos significados dos dados.

Assim, a população utilizada para a realização da presente pesquisa abrange 76 singulares da rede cooperativista Cresol (<http://www.cresol.com.br>, dados de dezembro/2009). Obteve-se o retorno de 25% dos investigados, sendo que a coleta de dados consistiu na aplicação do questionário de North e Rivas (2008) adaptado.

O questionário é composto por grupos de funções originados parcialmente de orientações que dizem respeito às formas primárias e que auxiliam no conhecimento. Desta forma, este fato resulta em grupos auxiliares que se referem a pessoas, solução de problemas,

comunicações, trabalho e infraestrutura tecnológica. A relação dentro destes grupos e o elo de conexão entre aqueles terá como ponto de referência comum nas organizações o conhecimento.

North e Rivas (2008) explicam que a estrutura do questionário é composta por questões que visam diagnosticar a situação da empresa a respeito do conhecimento levando em conta os seguintes aspectos: os mercados de atuação da organização, as soluções para os problemas de clientes, os investidores daquela, questões relacionadas ao saber e aprender, as condições organizacionais e a tecnologia da informação e comunicação (TIC). Neste sentido, o diagnóstico pode classificar a posição de uma organização na competência do saber entre os pólos representados pela organização inteligente, representada pelos graus 4 e 5, organização insensível a respeito dos conhecimentos, graus 1 e 2, e, grau 3 intermediário.

#### **4 RESULTADOS**

As empresas vêm incentivando a formação de comunidades como uma poderosa ferramenta visando orientar suas estratégias, solucionar problemas, compartilhar melhores práticas, desenvolver habilidades profissionais, criar novas linhas de negócios e estimular a aprendizagem (LIMA, 2006).

Atualmente, o processo de construção do conhecimento como rede de interações ocorre por meio de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Assim, a concepção de aprendizagem que ocorre a partir das interações do indivíduo com outras pessoas, através do compartilhamento de experiências e expectativas, sendo este processo orientador de ações educativas, visando o desenvolvimento da aprendizagem colaborativa em redes (LIMA, 2006).

Em Probst; Raub; Romhardt (2002) entende-se como redes, o auxílio para identificar especialistas e fontes de conhecimentos, sendo caracterizada pelo interesse básico, comum entre seus membros, uma orientação pessoal e participação voluntária. Os autores ainda afirmam que as relações entre os membros se baseiam no princípio da troca, para tanto, a comunicação nas redes segue regras diferentes da “troca regulamentada”, ou seja, de forma informal.

Tendo em vista as oscilações do mercado atual, percebe-se que as cooperativas unem-se em redes almejando diferencial no mercado, estando mais aptas para a concorrência com empresas mercantis. Portanto, o presente trabalho buscou analisar a gestão do

conhecimento nas cooperativas, obtendo como resultado a gestão do conhecimento, fato que pode ocorrer de forma não propositada, através de redes de compartilhamento de conhecimentos.

Desta forma, é possível aplicar os fundamentos das organizações em rede nas cooperativas a partir da formação ou união de pequenas cooperativas singulares, cada uma especializada em determinado processo, produto ou serviço. Assim, sob a coordenação de uma cooperativa central que auxilie e coordene, a rede de cooperativas pode estabelecer e sincronizar a troca de informações, a transferência de insumos, produtos acabados e ajustar o fornecimento desses produtos ou serviços diretamente ao mercado consumidor (CRÚZIO, 2006).

Assim, a partir do estudo realizado, observa-se que grande parte das empresas pesquisadas são orientadas para o conhecimento na competência do saber, correspondendo a 29% e 37% daquelas são consideradas, de forma geral, empresas inteligentes também, com graus 5 e 4, respectivamente. Isso se deve ao fato de estas terem como objetivo a busca freqüente pelo conhecimento, por meio da troca de informações entre seus colaboradores e outras empresas, dentre outras técnicas de gestão do conhecimento.

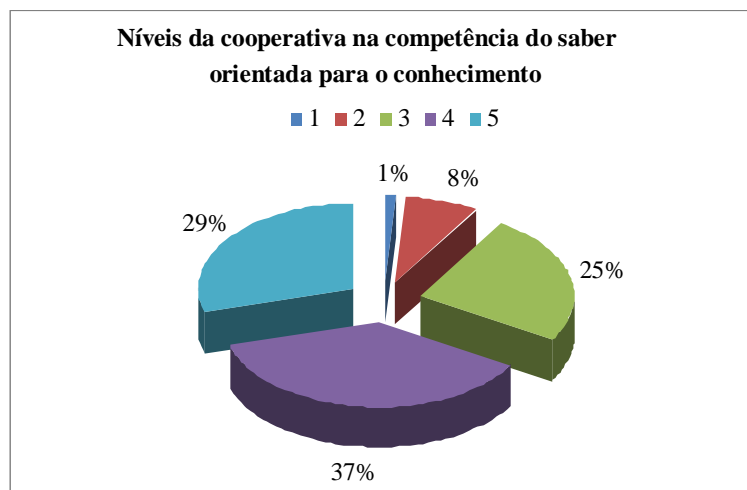


Figura 2 – Graus da cooperativa na competência do saber, conforme diagnóstico adaptado de North e Rivas (2008)  
Fonte: Dados da pesquisa Cresol (2011).

Percebe-se também que houve menor porcentagem, 1% no que refere-se às empresas que são insensíveis a respeito do conhecimento, isto é, poucas organizações ainda mostram-se inflexíveis quanto a preocupação do conhecimento para seu funcionamento, representadas

pelo grau 1, e 8% para o grau 2, respectivamente. Nota-se ainda que há uma porcentagem relativamente elevada, de empresas que se encontram entre insensíveis a respeito do conhecimento e orientadas para o conhecimento, grau 3, em comparação à porcentagem destas, representando 25%.

Quanto aos fatores de análise das organizações a respeito da orientação para o conhecimento, resultando no diagnóstico da competência do saber, observa-se que o fator que obteve maior porcentagem neste sentido foi aquele que abrange questões relacionadas ao saber e aprender interna e externamente às empresas, ou seja, 41,3% destas afirmam utilizar fatores que influenciam no processo de aprendizagem dos colaboradores, da transferência e transparência daquela.

Verifica-se ainda que 19,7% das organizações preocupam-se com fatores que dizem respeito à utilização da tecnologia da informação e comunicação (TIC) para a obtenção do conhecimento, sendo que aquelas influenciam no processo de compartilhamento de informações entre os membros da empresa, facilitando este processo. Em contrapartida, somente 13,2% das organizações preocupam-se com questões relacionadas ao grupo “condições organizacionais” e 13,1% preocupam-se com fatores referentes ao grupo “soluções para os problemas dos clientes”, de maneira que os valores presentes na organização influenciam em seu modelo, e conseqüentemente na forma como é entendido o conhecimento, além da maneira como a empresa lida com os problemas existentes com seus clientes e como isso reflete na geração de novos negócios.

Percebe-se ainda que, 9,2% das organizações preocupam-se com fatores referentes ao mercado de atuação daquelas, ou seja, analisam-se questões que dizem respeito à busca de cliente ou produtos diferenciados e a capacidade de inovação, e 3,6% com seus investidores, ou seja, verifica-se a forma como a organização interpreta o interesse pelos investidos (rentabilidade, ou uma maneira para aumentar seu valor).

Quadro 1: Fatores de análise da empresa na competência do saber

<b>Fatores de análise North e Rivas (2008)</b>	<b>Empresa orientada para o conhecimento</b>
Nossos mercados	9,2%
Nossas soluções para os problemas dos clientes	13,1%
Nossos investidores	3,6%
Saber e aprender	41,3%
Condições organizacionais	13,2%
Tecnologia da informação e comunicação	19,7%

Fonte: Dados da pesquisa Cresol (2011)

Ainda com base nos fatores de análise da empresa na competência do saber verifica-se que 41,3% das organizações da cooperativa estão focadas no “saber e aprender”. Neste

Recebido em: 29/08/2011

Aprovado em: 30/08/2012

item, considerou-se a forma como é vista a utilização das informações para a criação do conhecimento, analisou-se também a capacidade de aprender com outras organizações, a existência e a maneira como é realizada a transparência do conhecimento nas empresas, o modo como estas protegem o conhecimento quanto à possibilidade de sua perda, o destaque das melhores práticas e o papel dos especialistas, a maneira como são realizadas a formação e melhoria relacionadas ao processo de aprendizagem, o incentivo por parte dos colaboradores a buscarem seu próprio processo de aprendizagem, a maneira que se acompanha a estruturação e transferência do conhecimento, o grau de intercâmbio de experiências e práticas comunitárias, a existência de projetos cooperativos, e a existência do *benchmarking* interno e externo.

Na sequência, 19,7% das empresas dão ênfase na “tecnologia da informação e comunicação” na orientação ao conhecimento, sendo analisada a disposição do sistema aos colaboradores, a atuação do sistema nos diferentes mercados (clientes, fornecedores, entre outros), a disponibilidade das informações quanto ao armazenamento e atualização destas, o fornecimento de sistemas que possibilitam o acesso às informações relevantes sobre as unidades de negócios, a existência de fóruns de discussões que viabilizam a transferência do conhecimento, e o sistema utilizado pelos trabalhadores de modo que aquele seja usado intensivamente pelos colaboradores.

As “condições organizacionais” foram consideradas com 13,2%, fato que corresponde que à utilização de fatores resultantes dos valores existentes na empresa como inovação, confiança, entre outros, analisou-se ainda a utilização do conhecimento no modelo empresarial, o grau de ênfase nos princípios diretivos e incentivos, e da estruturação e transferência do conhecimento no que se refere aos objetivos organizacionais. Quanto ao grupo “nossas soluções para os problemas dos clientes”, obteve-se 13,1% na avaliação, onde se levou em consideração o nível do conhecimento de forma intensiva, a imitação de soluções para os problemas e substituição daquelas, e a capacidade de gerar novos campos de negócios.

E no que diz respeito aos fatores “nossos mercados” e “nossos investidores”, estes aparecem com 9,2% e 3,6% das avaliações, respectivamente, sendo analisados os níveis de diferenciação dos mercados, da padronização dos produtos, da velocidade de inovação e ciclos de vida dos produtos, além de considerar a existência de diferentes tipos de interesses quanto a obtenção do conhecimento na empresa.

Desta forma, o quadro 2 apresenta os resultados sintéticos de cada questão da pesquisa realizada sobre a cooperativa na competência do saber.



Quadro 2: Resultado sintético das questões sobre a cooperativa na competência do saber (continua)

	Questões	1	2	3	4	5
<b>Nossos mercados</b>						
1	Nível de diferenciação do mercado	0%	7,8%	10,4%	11,7%	1,%
2	Oferecimento de produtos padronizados	0%	13,2%	14,7%	7,4%	0%
3	Nível de velocidade da inovação e dos ciclos de vidas dos produtos	0%	1,2%	13,4%	9,8%	3,7%
<b>Nossas soluções para os problemas dos clientes</b>						
4	Intensidade do trabalho e capital intensivos para a solução dos problemas de clientes	0%	2,1%	2,1%	15,8%	5,3%
5	Nível que as soluções dos problemas de clientes são imitáveis	0%	6,6%	7,9%	9,2%	5,3%
6	Grau de substituição das soluções de problemas	1,3%	6,7%	10,7%	13,3%	0%
7	Geração de novos campos de negócios e produtos	0%	8,5%	4,9%	4,9%	9,8%
<b>Nossos investidores</b>						
8	Existência de diferentes tipos de interesses referentes à obtenção do conhecimento na organização	1,2%	2,3%	7%	8,1%	8,1%
<b>Saber e aprender</b>						
9	Criação do conhecimento a partir da informação	1%	0%	10,4%	8,3%	5,2%
10	Nível de aprendizagem com outras organizações	2,2%	1,1%	4,5%	13,5%	5,6%
11	Forma de transferência de conhecimento na empresa	0%	2,3%	9,3%	8,1%	7%
12	Existência de transparência de conhecimento na organização	2,3%	4,7%	7%	9,3%	4,7%
13	Utilização de meios, pela empresa, para proteger o conhecimento	5,6%	6,9%	5,6%	12,5%	2,8%
14	Flexibilidade da organização em destacar as melhores práticas e o papel dos especialistas	0%	5,9%	7,1%	9,4%	5,9%
15	Existência da prática de formação e melhoria do trabalho em equipe	0%	3,1%	5,2%	4,1%	12,4%
16	Forma como os colaboradores dirigem seu próprio processo de aprendizagem	0%	1,2%	5,9%	14,1%	4,7%
17	A estruturação e transferência do conhecimento são acompanhadas de forma responsável	1,4%	5,7%	10%	7,1%	5,7%
18	Utilização da interconexão de redes e transferência de know-how e práticas comunitárias	4,4%	4,4%	12,2%	11,1%	1,1%
19	Existência de projetos cooperativos	0%	0%	2,7%	6,2%	12,4%
20	Utilização do <i>benchmarking</i> interno e externo, destacando as melhores práticas diferenciadas	0%	3,7%	13,6%	9,9%	2,5%
<b>Condições organizacionais</b>						
21	Utilização de fatores resultantes de valores existentes na empresa como inovação, confiança, entre outros	1,2%	4,8%	4,8%	14,3%	3,6%
22	O modelo empresarial enfatiza o significado do conhecimento para o êxito empresarial	0%	2,3%	12,6%	5,7%	6,9%
23	Os princípios diretivos e os sistemas de incentivos acoplam os rendimentos individuais e a contribuição ao êxito conjunto da organização	0%	2,3%	12,6%	5,7%	6,9%
24	Existência de indicadores que mensurem a estruturação e a transferência do conhecimento referentes aos objetivos comerciais	2%	8,1%	5,1%	4%	5,1%

Recebido em: 29/08/2011

Aprovado em: 30/08/2012

Quadro 2: Resultado sintético das questões sobre a cooperativa na competência do saber (continuação)

<b>Tecnologia da informação e comunicação</b>						
<b>25</b>	A disponibilidade do sistema em conectar todos os membros da organização	0%	0,9%	2,8%	4,7%	14,2%
<b>26</b>	O sistema possibilita por em contato os clientes relevantes, fornecedores, além de outros suportes externos do conhecimento	6,6%	13,1%	13,1%	4,9%	1,6%
<b>27</b>	Possibilidade de acessar a qualquer momento as informações completas e atualizadas	0%	0%	12,5%	10,4%	4,2%
<b>28</b>	Existência de uma plataforma integrada que possibilita o acesso à informações relevantes sobre as unidades de negócios	1,2%	2,4%	10,8%	10,8%	3,6%
<b>29</b>	Existência de foros de discussões na internet viabilizando a transferência de conhecimento	5,3%	4%	6,7%	13,3%	2,7%
<b>30</b>	Forma de utilização do sistema pelos trabalhadores de modo que aquele seja usado intensivamente pelos colaboradores	0%	2,2%	7,7%	9,9%	6,6%

Fonte: Dados da pesquisa Cresol (2011)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do pressuposto do cooperativismo, foi possível analisá-lo como um sistema que visa a integração de pessoas e não a lucratividade, isto é, o cooperativismo objetiva as necessidades do grupo e não do lucro, busca prosperidade conjunta e não individual. Assim, através destes fatores, este movimento é visto como uma alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes.

Desta forma, o movimento cooperativista visa criar banco de dados e cadastros das cooperativas (informação), a fim de promover encontros e congressos, trocas de experiências e solidariedade entre associados e cooperativas (formação e educação), procurando atingir diretamente os cooperados, sem intermediários.

No que diz respeito à gestão do conhecimento, pode-se entender que trata-se de um processo pelo qual apóia-se a geração, o armazenamento e o compartilhamento de informações valiosas e experiências entre comunidades de pessoas e organizações com interesses e necessidades similares.

Sendo a gestão do conhecimento uma estratégia que visa o desenvolvimento central, a competitividade de empresas e países, a discussão do investimento em pesquisa e desenvolvimento, e os avanços da tecnologia gerencial, da informática e de telecomunicações, verificou-se que a aplicação da GC no cooperativismo pode ser dada pela relação entre questões ligadas ao saber e aprender interna e externamente às organizações, além da

Recebido em: 29/08/2011

Aprovado em: 30/08/2012

utilização da TIC como forma de facilitar o compartilhamento de conhecimento nas cooperativas.

Portanto, o presente trabalho buscou analisar a gestão do conhecimento nas cooperativas, obtendo como resultado a gestão do conhecimento involuntária através de redes de compartilhamento de conhecimentos.

Por fim, a aprendizagem que ocorre a partir das interações do indivíduo com outras pessoas, através do compartilhamento de experiências e expectativas, sendo este processo orientador de ações educativas, visando o desenvolvimento da aprendizagem colaborativa em redes, baseando-se no princípio da troca.

Desta forma, conclui-se que as mesmas dão ênfase na orientação para o conhecimento, sendo consideradas cooperativas na competência do saber, de forma que a competência e a cooperação são conciliadas na formação de uma organização inteligente.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T.(org) **Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologia.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BITTENCOURT, G. A. **Cooperativas de Crédito Solidário: Constituição e Funcionamento.** 2ª Ed. Campinas: UNICAMP, 2001.

CASTRO, A. P. *et al.* **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.

CAVALCANTI, M. **Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a Essência da Administração Brasileira de Comunidades para o Terceiro Setor.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CRESOL. Disponível em: <[www.cresol.com.br](http://www.cresol.com.br)>. Acesso em: 28/06/2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRÚZIO, H. O. **Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=Q3NDQkClkn4C&pg=PA129&dq=Cooperativas+em+rede+e+autogest%C3%A3o+do+conhecimento&hl=pt-BR&ei=o2HdTZK6FZKUtwfJhdHDDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result](http://books.google.com.br/books?id=Q3NDQkClkn4C&pg=PA129&dq=Cooperativas+em+rede+e+autogest%C3%A3o+do+conhecimento&hl=pt-BR&ei=o2HdTZK6FZKUtwfJhdHDDw&sa=X&oi=book_result&ct=result)>

Recebido em: 29/08/2011

Aprovado em: 30/08/2012

&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 26 de outubro de 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRÓES, O. **Cooperativas de educação**. Mackenzie: São Paulo, 2001.

FUTAMI, A. H.; VALENTINA, L. V. O. D.; POSSAMAI, O. Um modelo de Gestão do Conhecimento para melhoria de Qualidade do Produto. Disponível em: <[http://www.marliverni.com.br/materiais/TCC/Artigo%20 %20Gestao%20empresarial%20-%20Diag..pdf](http://www.marliverni.com.br/materiais/TCC/Artigo%20%20Gestao%20empresarial%20-%20Diag..pdf)>. Acesso em: 26/10/2010.

LANCELIN, M. *Elementos de Reflexão para a Construção de um Sistema de Crédito Cooperativo. Seminário de Crédito Rural Cooperativo: Perspectivas e Desafios*. Cepagro, CCA/UFSC e Sicred/SC. Florianópolis/SC, 1996.

LIMA, M. P. **Comunidades de aprendizagem em meios organizacionais**. In: CARVALHO, I. M.; MENDES, S. P.; VERAS, V. M. *Gestão do conhecimento: uma estratégia empresarial*. Brasília: JJ Gráfica e Comunicações, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NORTH, K.; RIVAS, R. **Gestión del conocimiento**: una guía práctica hacia la empresa inteligente. LibrosEnRed, 2008.

OCB - Organizações das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**: Forma ideal de organização. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em 22/10/2010.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivo dos sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, H. M. S. S.; DORREGO, P. F. F.; FERNÁNDEZ, C. M.; FERNÁNDEZ, J. **La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de Vigo – Espanha.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHRODER, M. *Finanças, Comunidades e Inovações: Organizações Financeiras da Agricultura Familiar – O Sistema Cresol (1995 – 2003)*. Tese de Doutorado. UNICAMP, 2005.

TELLES, M. M. M.; TEIXEIRA, F. L. C. (2004) Aspectos de Domínios e Emancipação na Gestão do Conhecimento Organizacional: o papel da tecnologia da Informação. Disponível em: <[www.gestãodeconhecimento\USP\cidadedoconhecimento](http://www.gestãodeconhecimento\USP\cidadedoconhecimento)>. Acesso em 13/04/04.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Disponível em: <[http://www.gestaoct.org.br/forum\\_municipal/apresent/terra/terra\\_gest\\_conh\\_grand\\_des\\_nac.pdf](http://www.gestaoct.org.br/forum_municipal/apresent/terra/terra_gest_conh_grand_des_nac.pdf)>. Acesso em: 26/10/2010.

TURRA, F. R.; SANTOS, F. E. G.; COULTURATO, L. C. **SESCOOP-Serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo: Associações e Cooperativas**. Brasília, 2002.

VEIGA, S. M. **Cooperativismo: Uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

WHITE, D. **Knowledge Mapping and Management**. IGI Publishing, 2002.