

Coleção Ciência Aberta Nº. 14 - Coordenação Prof. Sérgio Nunes de Jesus

EDMILSON BRITO

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO AMAZÔNICO:



UM ESTUDO
EM COOPERATIVAS
DE CRÉDITO



Versão final

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

Edmilson Brito

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO AMAZÔNICO: um estudo em cooperativas de crédito

Coleção Ciência Aberta nº 14
Coordenação: Prof. Sérgio Nunes de Jesus

EDITORA CRV
Curitiba - Brasil
2018

Copyright © da Editora CRV Ltda.
Editor-chefe: Railson Moura
Diagramação e Capa: Editora CRV
Imagem da capa: Freepik.com
Revisão: O Autor

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
CATALOGAÇÃO NA FONTE

B849

Brito, Edmilson Maria de.

A gestão do conhecimento no contexto amazônico: um estudo em cooperativas de crédito / Edmilson Maria de Brito, Sérgio Nunes de Jesus (coord.) – Curitiba: CRV, 2018.

142 p. (Ciência aberta. v. 14)

Bibliografia

ISBN 978-85-444-2183-3

DOI 10.24824/978854442183.3

1. Administração 2. Contexto amazônico 3. Cooperativa de crédito I. Jesus, Sérgio Nunes de. coord. II. Título III. série

CDU 658.3(811.1/6)

CDD 658.91811

Índice para catálogo sistemático

1. Administração: Amazônia 658.91811

ESTA OBRA TAMBÉM ENCONTRA-SE DISPONÍVEL
EM FORMATO DIGITAL.
CONHEÇA E BAIXE NOSSO APLICATIVO!



2018

Foi feito o depósito legal conf. Lei 10.994 de 14/12/2004
Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Editora CRV
Todos os direitos desta edição reservados pela: Editora CRV
Tel.: (41) 3039-6418 - E-mail: sac@editoracr.com.br
Conheça os nossos lançamentos: www.editoracr.com.br

Conselho Editorial: Comitê Científico:

Aldira Guimarães Duarte Domínguez (UNB)	Anderson Catapan (UTFPR)
Andréia da Silva Quintanilha Sousa (UNIR/UFRN)	André Nunes (UnB)
Antônio Pereira Gaio Júnior (UFRRJ)	Armando João Dalla Costa (UFPR)
Carlos Alberto Vilar Estêvão (UMINHO - PT)	Breno de Paula Andrade Cruz (UFRRJ)
Carlos Frederico Domínguez Avila (Unieuro)	Claiton Ataídes de Freitas (UFSM)
Carmen Tereza Velanga (UNIR)	Claudio Gontijo (UFSJ)
Celso Conti (UFSCar)	Daniel Arruda Coronel (UFSM)
Cesar Gerónimo Tello (Univer .Nacional Três de Febrero - Argentina)	Eduardo Armando (FIA)
Eduardo Fernandes Barbosa (UFMG)	Jose Carlos de Souza Santos (USP)
Elione Maria Nogueira Diogenes (UFAL)	Maria de Lourdes Rollemberg Mollo (UnB)
Élsio José Corá (UFFS)	Marlete Beatriz Maçaneiro (UNICENTRO)
Elizeu Clementino (UNEB)	Vanessa de Oliveira Menezes (UNICENTRO)
Fernando Antônio Gonçalves Alcoforado (IPB)	
Francisco Carlos Duarte (PUC-PR)	
Gloria Fariñas León (Universidade de La Havana – Cuba)	
Guillermo Arias Beatón (Universidade de La Havana – Cuba)	
Jailson Alves dos Santos (UFRJ)	
João Adalberto Campato Junior (UNESP)	
Josania Portela (UFPI)	
Leonel Severo Rocha (UNISINOS)	
Lídia de Oliveira Xavier (UNIEURO)	
Lourdes Helena da Silva (UFV)	
Maria de Lourdes Pinto de Almeida (UNOESC)	
Maria Lília Imbiriba Sousa Colares (UFOPA)	
Maria Cristina dos Santos Bezerra (UFSCar)	
Paulo Romualdo Hernandes (UNICAMP)	
Rodrigo Pratte-Santos (UFES)	
Sérgio Nunes de Jesus (IFRO)	
Simone Rodrigues Pinto (UNB)	
Solange Helena Ximenes-Rocha (UFOPA)	
Sydione Santos (UEPG)	
Tadeu Oliver Gonçalves (UFPA)	
Tania Suely Azevedo Brasileiro (UFOPA)	

Este livro foi avaliado e aprovado por pareceristas *ad hoc*.

Versão final

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

Versão final

*Dedico este livro aos meu familiares e amigos,
à sempre presente e esposa amada Marilza e
principalmente aos melhores filhos do mundo, o
amado gigante Arthur e a princesa Estella.*

Versão final

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	11
-------------------	----

CAPÍTULO 1

O COOPERATIVISMO E A GESTÃO

DO CONHECIMENTO	15
1.1 Breve Histórico do Cooperativismo	15
1.2 Os pioneiros de <i>Rochdale</i>	19
1.3 O Cooperativismo de Crédito	23
1.4 O Cooperativismo de Crédito no Brasil	26
1.5 As transformações nas Organizações.....	29
1.6 A Aprendizagem Organizacional e o Indivíduo	38
1.7 Gestão do Conhecimento.....	43
1.8 O modelo de Gerenciamento do Conhecimento de Terra	53

CAPÍTULO 2

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
2.1 Elucidando o Modelo de Pesquisa	64
2.2 Elaboração do Modelo de Pesquisa.....	66
2.3 População e Amostra	67
2.4 Coleta de Dados.....	69
2.5 Técnica de Análise de Dados	70

CAPÍTULO 3

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

DOS RESULTADOS	73
3.1 Análise Descritiva	73
3.2 Análise Estatística	75
3.2.1 Fatores Estratégicos.....	78
3.2.2 Cultura e Valores Organizacionais	79
3.2.3 Estrutura Organizacional	82

3.2.4 Administração de Recursos Humanos	84
3.2.5 Sistemas de Informação.....	86
3.2.6 Mensuração de Resultados.....	88
3.2.7 Aprendizado com o Ambiente.....	90
3.2.8 Concordância entre as Variáveis.....	93
CONSIDERAÇÕES	123
REFERÊNCIAS.....	131

Versão final

APRESENTAÇÃO

Os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos têm proporcionado à disseminação do conhecimento em patamares até então inimagináveis. O achatamento do mundo descrito por Friedman (2007), em função desses avanços, culminou com o desaparecimento das barreiras geográficas e propiciaram o surgimento de novas metodologias e processos ao cenário mundial. As relações comerciais até então aconteciam apenas localmente ou entre os membros de blocos comerciais. Com o surgimento desse novo eldorado, várias empresas saíram de suas regiões de origem e fixaram-se em outras praças, países e continentes, passando a serem conhecidas como transnacionais. Dessa forma passaram a focar-se nos custos totais e principalmente nos custos relacionados à mão de obra, a adequação aos padrões internacionais de qualidade e também ao uso de novos tipos de matéria prima. O ingresso nesse ambiente organizacional abriu um horizonte novo e inexplorado, sendo um celeiro de novas experiências e também de mudanças culturais. O acirramento da competitividade faz com que as empresas reformulem suas estratégias e comportamento, deixando de ser simplesmente passivas, sujeitas à concorrência externa, para serem agentes transformadores e promotores de novos arranjos organizacionais.

De acordo com Friedman (2007), esses novos arranjos organizacionais, passaram a ser a saída para muitas empresas que vinham perdendo competitividade e corriam o risco de serem submergidas em seu próprio mercado, ou até mesmo, uma oportunidade de aumentar a participação local ou ingressar no mercado internacional, fato esse que tem motivado aquisições, fusões e incorporações. O agigantamento das empresas passou a trazer sérias consequências, que em muitos momentos acabam afetando seu desempenho, tanto interno, quanto externo.

Nas empresas de países em desenvolvimento, essas consequências passaram a ser mais notáveis, pois as mesmas não

tinham base sólida, consciência da concorrência global e nem padrões de qualidade, conduta e desempenho definidos. Tais fatores associados às mudanças culturais, e aspectos de ordem econômica e social, colaboraram para que a transferência de conhecimento fosse a cada dia sendo menos utilizado, e o processo comunicativo, mesmo com o uso das novas tecnologias como telefone celular, vídeo conferências, e-mails, passassem a ser um dos grandes responsáveis por esses acontecimentos. Não há como deixar de dissociar desse processo, o homem, pois o mesmo é o pivô da discussão acerca de tal tema.

Nesse contexto evolutivo e de constantes mudanças, muitas são as iniciativas que visam proporcionar melhores condições de atuação e de enfrentamento aos desafios impostos pelas grandes organizações. As fusões e incorporações são tentativas de ganhar força e mercado, diminuindo os custos diretos e indiretos e o aumento das receitas em função da atuação mais ordenada e massiva. O surgimento de novas formas de organização e de atuação tem fomentado avanços gradativos e modificado a geografia de atuação empresarial.

A exemplo dos APLs (Arranjos Produtivos Locais) e dos *Cluster's*, as cooperativas de crédito têm se destacado como mecanismo de agregação de valor, da soma de forças, ao proporcionar o acesso ao crédito a parcelas da sociedade até então não atendidas pelos bancos. A estabilidade da economia nacional, a valorização do real frente a outras moedas e o crescimento da produção interna, são fatores que impulsionam o surgimento de novas cooperativas e a transformação das já existentes em promotoras do desenvolvimento local.

Esse crescimento repentino e até mesmo desordenado tem pressionado para a necessidade de profissionalização da gestão, que é a importância, que as cooperativas têm destinado importante parcela de recursos na capacitação e qualificação dos gestores, de gerentes, técnicos e principalmente do cooperado. Existe o entendimento que é necessário geri-la com as boas práticas do mercado,

fato esse que tem proporcionado diversas visitas técnicas e encontros, todos visando o aperfeiçoamento da prática gerencial.

A evolução e mudança no ambiente corporativo estão centradas em vários pilares dentre os quais a Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento ocupam espaço importante. Após a revolução industrial e a atual ênfase na chamada “Era do Conhecimento”, as organizações passaram a experimentar momentos de sucesso repentino e fragilidade extrema, assim, poucas conseguiram desenvolver mecanismos para mudar, para adaptar-se à complexidade proposta pela concorrência da economia globalizada.

Essa nova realidade denota que a organização não está focada apenas nos processos produtivos, nos fornecedores, nos clientes, nas relações interpessoais, na liderança ou outro mecanismo que procure proporcionar diferencial competitivo, mas está focada também em gerar, em reter e transmitir o conhecimento. Sob essa ótica, a forma como a organização se comporta pode de fato descrever o nível e a capacidade que a mesma tem em gerenciar o capital intelectual oriundo de seus clientes internos e também em assimilar outras experiências existentes no mercado, seja de parceiros, seja de concorrentes. Para Bomfin (2004), a evolução continua a passos largos, sendo que novas formas organizativas estão surgindo e estão exigindo novas formas de aprendizagem.

Algumas organizações posicionam-se como produtoras de conhecimento, ficando evidente a prática em seu desempenho, portanto utiliza-se de todas as ferramentas necessárias para tal, compreendendo suas fases e suas diferenças.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) descrevem que:

As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios aos conhecimentos, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, o conhecimento tácito e o explícito.

O conhecimento tácito é considerado como algo pessoal, oriundo das experiências, é intrínseco a cada indivíduo, enquanto que o explícito é aquele que pode ser codificado em algo formal e transmitido, é concebido a partir de acontecimentos do passado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Fleury (2011) pontua que a aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento. Vale ressaltar que a aprendizagem está centrada em duas vertentes teóricas: o modelo cognitivista e behaviorista, ambos serão abordados a partir do tópico 2.2, que versa a respeito das transformações ocorridas nas organizações.

As organizações a cada dia mais têm procurado encontrar mecanismos que as proporcionem algum tipo de diferencial, que lhes tragam condições de modificar a realidade, de produzir resultados e de serem altamente competitivas. Atualmente o capital intelectual tem se mostrado esse mecanismo. As organizações que tem conseguido proporcionar condições para que seus colaboradores possam utilizar todo o seu potencial, seu conhecimento tem se tornado referência em seus segmentos, forçando assim as demais a procurarem adaptar-se a esse novo cenário mundial.

Nesse cenário de mudanças, as cooperativas de crédito têm procurado se adaptar, algumas com sucesso, outras não. A forma de gestão, os investimentos na qualificação dos dirigentes e colaboradores, a estrutura organizacional e hierárquica, o uso dos sistemas de informação, o relacionamento interpessoal, a adaptação e implantação de novos processos podem indicar se a Gestão do Conhecimento está sendo praticada em maior ou menor grau.

Cacoal-RO, 20 de dezembro de 2017.

Prof. Ms. Edmilson Brito

Pesquisador no *Campus* Cacoal-IFRO

CAPÍTULO 1

O COOPERATIVISMO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O cooperativismo desde seu surgimento tem evoluído gradativamente, acompanhando as mudanças que vem ocorrendo na sociedade e consequentemente proporcionado melhores condições às pessoas que estão ligadas direta e indiretamente. Atualmente essa evolução é percebida no posicionamento que as mesmas têm em relação aos processos internos, na relação com cooperados, na qualificação e treinamento de seus colaboradores e gestores e também na oferta de produtos e serviços que atendam a demanda existente no mercado.

1.1 Breve Histórico do Cooperativismo

O cooperativismo de crédito brasileiro vem tomado proporções que em um passado não muito distante era impossível de conceber. Ao consultar a história, esbarra-se nas constantes mudanças ocorridas na legislação, que culminaram com o atraso no desenvolvimento do sistema cooperativo no Brasil.

Por meio do Decreto nº 22.239/32, a agitação nos bastidores começaram a surgir, de um lado cooperativistas *Rochdaleanos* e do outro, sindicalistas cooperativistas. A luta entre as duas partes durou mais de duas décadas, culminando com a derrubada do referido decreto por Getúlio Vargas em 10 de Julho de 1934 (MENEZES, 2004, p.122).

A partir daí, o sistema é esmagado arrasadoramente pela fúria do Governo Militar, marginalizando e extinguindo cooperativas do modelo *Luzzatti* e *Raiffeizen*.

É interessante evidenciar que os interesses particulares continuaram a sobrepujar os interesses coletivos e a fazer vítimas; os desmandos e vícios por parte dos dirigentes se acentuaram cada vez mais, fazendo com que o governo sistematizasse normas para a proteção da sociedade em geral.

Para Santos (2008, p. 19), a extinção efetiva de algumas cooperativas mistas e centrais deu-se com a promulgação da Lei Orgânica do Cooperativismo nº 5.764/71, pelo presidente militar Emilio Garrastazu Médici.

As mudanças que ocorreram no Brasil e ainda continuam ocorrendo, têm feito com que as cooperativas de crédito ocupem posição estratégica na economia nacional e transformem-se em ferramentas de inclusão para cidadãos que em alguns casos não têm a possibilidade de usufruir dos serviços da rede bancária, em virtude do município que o mesmo reside não possuir a expectativa de instalação de alguma instituição bancária, seja ela pública ou privada.

Nos estados de Rondônia, Acre e Amazonas, muitos municípios estão sendo atendidos por alguma cooperativa de crédito, fator esse que inclui os estados no cenário nacional, quando o tema é cooperativismo de crédito. Estão presentes, os dois maiores sistemas de crédito cooperativo do Brasil: SICOOB e SICREDI, e ainda outros sistemas independentes.

Onde porventura existir pessoas que compartilham os mesmos problemas, as mesmas aspirações, há ali a possibilidade do surgimento de uma sociedade cooperativa. Com o passar dos anos, as cooperativas passaram a ser importantes ferramentas de inclusão social e de prestação de serviços.

Em determinados mercados, a cooperativa atua como agente regulador de preços, em outros como agente de inclusão social, ou ferramenta de agregação de valores e de geração de renda às classes menos favorecidas. Conforme Santos (2008, p. 1), a expressão cooperativismo, origina-se da palavra cooperação; oriunda do latim “*cooperari*”, que significa operar conjuntamente, daí a ideia de prestar ajuda, auxílio em

prol da sociedade como um todo. Martins (2006) cita Diva Benevides Pinho que versa sobre a origem da palavra cooperação, descrevendo-a como proveniente do latim *cooperatio*, e tem como significado a ação de cooperar, e também em sentido de prestação de auxílio para um fim comum.

Segundo a OIT, citado por Menezes (2004, p. 128), “a Cooperativa é uma associação de pessoas, em número variável, que enfrentam as mesmas dificuldades econômicas e que livremente unidas sobre a base da igualdade de seus direitos e obrigações, se esforçam por resolver essas dificuldades”. Seguindo a mesma linha de pensamento, a lei 5.764/71, que define o cooperativismo brasileiro, em seu artigo 3º, faz a seguinte definição: “Celebaram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com os bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem o objetivo de lucro” (ALVES, 2002).

Para Martins (2006), a cooperativa é a sociedade de pessoas que tem por objetivo a organização de esforços em comum para a consecução de determinado fim. Descreve ainda que as cooperativas têm por característica as pessoas envolvidas, a associação, a solidariedade e comunhão de interesses entre os associados para a consecução de determinado fim.

As cooperativas ao longo dos anos passaram por várias transformações, no intuito de se adaptar às mudanças impostas pela sociedade, mas alguns princípios que datam do surgimento efetivo das cooperativas em *Rochdale* continuam sendo seguidos pelos vários segmentos cooperativos que surgiram com o passar dos tempos.

Para Rios (2007, p. 11), “Cooperativismo: é uma dessas palavras mágicas – à semelhança do termo democracia – que servem para tudo, como uma chave-mestra que abre todas as portas”. Palavra mágica porque serve para múltiplos problemas, sejam, para produtores que se organizem para juntos barganharem por melhores preços em um mercado global competitivo, seja para as classes menos assistidas, que trabalham na linha da pobreza que procuram desesperadamente por alguma solução que os dê possibilidades de sobrevivência.

O surgimento do cooperativismo está intimamente ligado ao desenvolvimento do capitalismo industrial na Europa do século XVII, onde a revolução industrial ganhava terreno e dividia as opiniões dos estudiosos, surgindo vários pensadores que filosofavam às formas que essa nova vertente poderia atuar mais decisivamente, modificando assim os problemas sociais que já surgiam. Complementando essa corrente de pensamento, Santos (2008), afirma que as origens do cooperativismo moderno, encontra suas bases e origens nas mazelas da revolução Industrial do século XIX.

Os artesãos que antes estavam adaptados à bucolidade da vida rural, produziam os seus produtos e comercializam entre si, gerando receitas que garantiam a sua sobrevivência. A alta intensidade das relações de negócios da época propiciou a formação e concentração de capital nas mãos de uma classe dominante, na corrida rumo ao progresso. Menezes (2004) descreve que o capital era propriedade de poucos, facilitava de um lado a formação de grandes fortunas; de outro, produzia vasta camada social mal remunerada e indigente.

Era evidente [...] a situação de penúria a que incontáveis seres estavam expostos, pois os recentes inventos industriais e seu mercado dependiam da participação humana, e os donos exigiam a máxima energia da mão de obra, sem distinguir entre mulheres, homens ou crianças, em ambiente de alta insalubridade e periculosidade, com baixa remuneração (ALVES, 2002, p. 19).

As condições de trabalho da época são descritas por Menezes (2004) a seguir: Não havia legislação social que protegesse o trabalhador e disciplinasse a carga de trabalho. O referido pensador afirma ainda que essas condições assumiam proporções sobre-humanas, descrevendo que até mesmo mulheres e crianças eram transformadas em operários de sol a sol e em mão de obra barata.

A situação narrada acima ficava cada dia mais precária, pois os camponeses deixavam os campos e migravam para as cidades a procura de trabalho e renda, deixando assim as cidades cada vez mais inchadas, pois nem todos conseguiam trabalho e acabavam formando grandes bolsões de miséria. Assim, submetiam-se a situações de escravidão para conseguirem sobreviver.

1.2 Os pioneiros de *Rochdale*

A revolução industrial modificou a forma como o homem via e percebia o trabalho, bem como convivia na sociedade. Tais mudanças promoveram ondas de insatisfação e inconformismo, ficando claro nos relatos que seguem abaixo.

Segundo Menezes (2004), em vários países da Europa, após o final do século XVIII, surgiram experiências que se opunham às desordens sociais, com a organização de comunidades, falanstérios e colônias, todas demonstrando o inconformismo social.

Assim, narra Martins (2006) que: Charles Fourier sustentava na França a criação de comunas agrícolas autossuficientes, que seriam semelhantes às cooperativas de produção agrícola, denominadas falanstérios. São vários os acontecimentos que descrevem o surgimento do pensamento cooperativo, mesmo que ainda não percebido tão nitidamente, mas sim, a penumbra de movimentos sociais e iniciativas de pessoas que futuramente seriam chamados de socialistas utópicos.

Robert Owen em 1817 preconizava a ajuda mútua para os trabalhadores obterem seus fins, combatendo o lucro e a concorrência; era categórico ao afirmar que deveria haver a eliminação do lucro e da concorrência, causa de todos os males e injustiça social. Nesse mesmo contexto Phillipe J. Benjamim Buchez, defendia em 1831 que o estado não deveria interferir nos problemas das classes sociais e os associados seriam seus próprios empresários, descreve Martins (2006).

A indústria da flanela prosperava muito bem no ano de 1843, em *Rochdale*, Inglaterra. Alguns tecelões decidiram solicitar aumento dos salários ao patronato, frustrando assim as aspirações dos mesmos, em função da negativa generalizada, culminando em greve. Martins (2006), descreve que em novembro de 1843, 28 tecelões que se encontravam desempregados resolveram juntar suas economias para montar um armazém cooperativo na cidade de *Rochdale*, distrito de *Lancashire*, na Inglaterra.

Menezes (2004, p. 53), faz a seguinte afirmação a respeito dos pioneiros:

[...] desejavam uma vida mais digna como as pessoas e entendiam que isso seria possível, devagar, mas com firmeza. Planejavam um empreendimento comum, um armazém cooperativo, sob as regras fortes de conduta e imaginando alcançar uma vida menos sofrida.

Os 28 tecelões, em sua maioria eram operários de fábricas de tecelagem, sendo que alguns exerciam outras atividades. Menezes (2004) afirma que todos eram pessoas com problemas comuns e bem conscientes da importância da solidariedade entre os membros para romper as dificuldades. Concomitante com a afirmação anterior, Polônio (2006), descreve que os 28 tecelões de *Rochdale* constituíram cooperativas de consumo, com o objetivo de enfrentar a crise industrial da época, oferecendo gêneros de primeira necessidade aos associados, passando, posteriormente, às atividades de produção.

Algumas dessas pessoas eram discípulas de Robert Owen. [...] Após um ano de contribuições mensais, os cooperados conseguiram juntar 28 libras esterlinas para a abertura de um armazém, chamado de *Sociedade dos Phobos Pioneiros de Rochdale* (MARTINS, 2006, p. 31).

Assim nasceu a precursora do cooperativismo mundial.

Ficou famosa a ruela onde se localizava o armazém deles. Tinha o nome de *Toad Lane* (Beco do Sapo). A finalização do projeto, com a inauguração do armazém, aconteceu em vésperas de Natal. Uma inauguração pitoresca: do lado de fora, pessoas curiosas espreitando o que iria acontecer e comerciantes espiando seus novos concorrentes (MENEZES, 2004, p. 45).

Fato engraçado e importante de ser descrito, está na hesitação dos cooperados em presenciar a inauguração de tão “temido” negócio. Conforme descrito por Menezes (2004), existiam rumores entre os comerciantes de que algumas pessoas queriam fazer-lhes concorrência. Ficavam olhando, espiando, os olhares se dirigiam até o Beco do Sapo, para ver se os inimigos apareciam.

Alguns, desse primeiro grupo de cooperados haviam se reunido camufladamente para presenciar a inauguração dos negócios. Postavam-se nos fundos tristes e incômodos do armazém como conspiradores nos subterrâneos do Parlamento, perguntando a si mesmos quem seria suficientemente ousado para sair pela porta traseira e começar a distribuição de mercadorias (MENEZES, 2004, p. 57).

Prosseguindo em sua narrativa, Menezes (2004) descreve que a indecisão era tamanha que alguns preferiam que não o encarregassem de iniciar os negócios, outros mais conservadores nem desejavam ser vistos no armazém. Por fim, Willian Taylor, que entre todos se destacava em ousadia, abriu a porta do armazém e para a surpresa de todos, pôs em alvoroço todo o Beco do Sapo. O referido acontecido data de 21 de Dezembro de 1844, data-marco para o cooperativismo mundial.

O negócio a que se propunham era simples, considerando os dias de hoje, mas extremamente difícil se analisado sob o prisma da época, uma vez que a miséria se alastrava arrasadoramente. Na sociedade da época, os trabalhadores se

consideravam explorados pelos donos dos meios de produção e dos armazéns. Os pioneiros imaginavam que propiciariam uma nova forma de sobrevivência, onde as pessoas pudessem adquirir o básico para a sua subsistência (MARTINS, 2006).

A sociedade tem por fim realizar vantagem pecuniária e melhorar as condições domésticas e sociais de seus membros, mediante a economia de um capital formado por ações de uma libra esterlina, conforme Martins (2006).

A cooperativa passou a comprar artigos de consumo no atacado. Assim os cooperados adquiriam a preço de custo os produtos que lhes eram necessários, forma denominada de compra comunitária. Como o poder de compra dos “empreendedores” ainda era consideravelmente baixo eram vendidos apenas alguns itens de primeira necessidade como: farinha, açúcar, manteiga, trigo e aveia. A modesta Cooperativa de Consumo prosperou graças à energia e disciplina de seus fundadores, transformando-se numa empresa cooperativa de grande sucesso até os dias atuais, afirma Alves (2002).

Os princípios que nortearam o surgimento do cooperativismo Rochdaleano seguem firmes até os dias atuais e têm participação efetiva nos mais diversos ramos do cooperativismo.

Martins (2006, p. 22) reafirma tais princípios.

- a. Adesão livre ou porta aberta;
- b. Gestão Democrática;
- c. Distribuição das Sobras;
- d. Retorno proporcional às operações;
- e. Taxa limitada aos juros sobre o capital;
- f. Constituição de um fundo de educação para os cooperados e o público em geral;
- g. Ativa cooperação entre os cooperativistas;
- h. Neutralidade política e social.

A importância desses princípios é tamanha, que a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em reunião realizada em Manchester na Inglaterra, em setembro de 1995, fez algumas

adaptações apenas com o intuito de contemplar os novos ramos do cooperativismo que surgiram ao longo dos anos.

Conforme descrito por Lima Neto (2006, p. 18), os princípios definidos pela ACI foram:

- a. Adesão Livre e Voluntária;
- b. Controle Democrático;
- c. Participação econômica do Sócio;
- d. Autonomia e Independência;
- e. Educação, treinamento e informação;
- f. Cooperação e cooperativa;
- g. Preocupação com a comunidade.

De acordo com Lima Neto (2006), a façanha dos Pioneiros serviu como semente em vale fértil, e produziu frutos ao longo do mundo, indicando tendências de que não pretende ser baluarte da transformação da sociedade em todas as suas ordens e sim, começa a definir-se como uma alternativa dentro do sistema e não mais como uma alternativa ao sistema.

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, dessa forma, Rios (2007), descreve que há cooperativas de trabalho, de crédito, e de eletrificação rural; de pesca e de consumo doméstico; de produção industrial e de comercialização agrícola; habitacionais e de artesanato; de serviços e de revenda de material agropecuário; de transporte e de turismo etc.

1.3 O Cooperativismo de Crédito

A cooperativa dos Pioneiros de *Rochdale*, após algum tempo de sua constituição, aceitava depósitos a uma taxa fixa de juros, para executar os projetos cooperativos que iam se sucedendo. Dessa forma, ela oferecia aos trabalhadores, a gente mais pobre, um serviço financeiro que os bancos só prestavam às classes mais altas, afirma Menezes (2004). Schardong (2002, p. 84), descreve

que a Cooperativa de Crédito, enquanto espécie do gênero “cooperativa” objetiva promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração de suas poupanças e a prestação de serviços de natureza bancária por eles demandada.

Essa espécie de cooperativa tem a finalidade de proporcionar a seus associados crédito em moeda por meio da mutualidade e da economia, mediante uma taxa módica de juros, auxiliando, de modo particular, o pequeno trabalhador em qualquer ordem de atividade na qual ele manifeste, seja agrícola, industrial, comercial ou profissional e, acessoriamente, podendo fazer, com pessoas estanhas à sociedade, operações de crédito passivo e outros serviços conexos ou auxiliares de crédito (POLONIO, 2004, p. 12).

Contrariando todas as possibilidades, os Pioneiros Rochdaleanos, não apenas iniciaram um dos maiores movimentos de levante social, como também serviram de inspiradores para outros avanços que viriam posteriormente. Assim a primeira cooperativa de crédito não demoraria a surgir. Quando se busca referenciar o surgimento das cooperativas de crédito, não há como deixar de citar as iniciativas brilhantes dos alemães Friedrich Wilhelm Raiffeisen e Herman Schulze-Delitzsch (MENEZES, 2004).

Conforme descrito por Menezes (2004, p. 165):

[...] viu logo que um dos problemas deles era a falta de acesso ao crédito, este só disponível para os grandes proprietários. Buscou uma primeira solução com a União Auxiliar de Apoio a Camponeses Pobres, em 1849. Os recursos eram amealhados no próprio meio rural, as pessoas ligadas à atividade agrícola haveriam de ser as primeiras a se interessar por formar poupanças para financiar a atividade no campo.

Fato a ser narrado é que, as cooperativas do tipo *Raiffeisen*, não tinham capital próprio, como consequência levantavam capital no mercado com a garantia da responsabilidade ilimitada de

seus associados, situação que foi modificada em 1889, quando a legislação passou a exigir que as cooperativas de crédito tivessem capital próprio, com o aporte de recursos financeiros, ainda que mínimos, dos membros (MENEZES, 2004).

Herman Schulze-Delitzsch, após alguns estudos, fundou uma cooperativa de crédito com capital inicial de 140 dólares emprestados de amigos ricos. Conforme descreve Menezes (2004, p. 164). “Os juros dos empréstimos na cooperativa seriam módicos e cada pretendente haveria de adquirir cotas de capital, pagando-as em prestações semanais de 5 centavos”. Essa iniciativa não teve sucesso, fazendo com que Herman Schulze-Delitzsch, procurasse novas alternativas.

O surgimento da Cooperativa de crédito Schulze-Delitzsch, totalmente adaptada às possibilidades e necessidades dos artesãos, pequenos empresários e dos pequenos comerciantes, está centrada no lema “todos por um, um por todos”, sendo fator condicionante para o ingresso no quadro de cooperados, o depósito incondicional de suas economias na cooperativa (MENEZES, 2004).

Para Pinho (2004), os pioneiros alemães influenciaram o italiano Luigi Luzzati a organizar em 1865, na cidade de Milão, o primeiro banco cooperativo da Itália, particularidade interessante, desse modelo, é que as unidades cooperativas poderiam receber depósitos de não membros. Para Luzzati e seus companheiros, o Cooperativismo deveria ser instrumento transformador da sociedade decadente.

Nas Américas, o jornalista Alphonse Desjardins idealizou a constituição de uma cooperativa com características distintas, embora inspirada nos modelos preconizados por Raiffeisen, Schultze-Delitzsche e Luzzati. [...] cooperativismo de crédito entre pessoas de mesma comunidade de assalariados ou de grupos identificados na própria categoria profissional (MENEZES, 2004, p. 29).

Nesse contexto, o cooperativismo alastra-se pelo mundo, seguindo regras e teorias que ao longo dos anos foram sendo aperfeiçoadas, levantando novos adeptos como Edward J. Filene, Leone Wollemborg, José Mazzini, Wilhelm Haas e muitos outros baluartes do desenvolvimento coletivo que não fazem parte dos compêndios históricos; mas são de extrema importância para a promulgação dos preceitos cooperativistas.

1.4 O Cooperativismo de Crédito no Brasil

O cooperativismo de crédito brasileiro tem suas bases nas experiências provenientes da Europa, preceituadas pelos modelos *Raiffeisen* e *Luzzatti*. Foram introduzidas no contexto brasileiro, pelo padre suíço Teodor Amstad.

Conforme escreve Schardong (2002, p. 65), “O cooperativismo de crédito chegou ao Brasil, trazido da Europa pelo padre Teodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento”. Em 28 de Dezembro de 1902, no município de Nova Petrópolis, surge a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Essa cooperativa do tipo *raiffeisen*, continua em atividade, hoje sob a denominação de Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis (PINHO, 2004).

Impulsionada pela obstinação do seu precursor, a ideia do Cooperativismo de Crédito se materializou em mais de 60 instituições espalhadas pelo Rio Grande do Sul. [...] essas organizações tornaram-se representativas no financiamento das atividades das comunidades interioranas colonizadas por imigrantes europeus [...] (SCHARDONG, 2002, p. 10).

Menezes (2004) afirma que após alguns anos de pífio progresso, por volta de 1930/1940, as cooperativas recobram as forças, incorporando o modelo italiano *Luzzatti*, trazido por um

grupo de católicos do Rio de Janeiro que foram a Roma participar de um Congresso Mariano. Seguindo a narrativa acerca do surgimento das cooperativas no Brasil, verifica-se que em 1º de Março de 1906, no município de Lajeado (RS), foi constituída a primeira cooperativa de crédito do tipo Luzzati no Brasil, denominada Caixa Econômica de Empréstimo de Lajeado. Essa cooperativa continua em atividade, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Lajeado, afirma Pinho (2004).

Seguindo a crescente de desenvolvimento e luta, por volta de 1950, é introduzido no Brasil por Maria Thereza Rosália Teixeira Mendes, apoiada pelo então bispo auxiliar do Rio de Janeiro, Dom Helder Câmara, o modelo *Credit Union* americano, inspirado em *Desjardins*. Era influenciado diretamente pela Igreja Católica, por isso tinha uma profunda visão de solidariedade, narra Menezes (2004).

Importante ressaltar que os movimentos cooperativos narrados anteriormente, sempre estiveram revestidos de ideais que tinham o homem como sendo explorado pelas elites, e esmagados pelo crescimento desenfreado do capitalismo. Em função dessa opressão, o cooperativismo surge e toma diferentes formas, conforme o ambiente que está inserido.

Foi na década de 1980 que o cooperativismo de crédito no meio rural iniciou passadas firmes. Comandou o processo o admirável batalhador, Mário Kruehl Guimarães. Do Rio Grande do Sul, base regional da nova iniciativa, o crédito cooperativo rural foi-se estendendo aos demais estados (MENEZES, 2004, p. 38).

O cooperativismo aparece no Brasil sob uma dupla e contraditória face. Por um lado, é o instrumento rotineiro e eficaz na organização econômica da agricultura de exportação, da agricultura capitalizada voltada para o abastecimento interno ou da agricultura latifundiária do algodão nordestino. Por outro lado, o cooperativismo é sistematicamente apresentado como a solução para a comercialização agrícola dos produtos de pequenos produtores, relata Rios (2007).

Rios (2007, p. 65), afirma ainda, que existem alguns paradoxos que envolvem o ambiente cooperativo. “Existe o cooperativismo de elites e o cooperativismo de pés-no-chão; um cooperativismo legalizado, letrado e financiado e um cooperativismo informal, sem lei e sem documento, não financiado e mesmo reprimido”.

O sistema cooperativo de crédito do Brasil, está alicerçado na Lei. 5764/71, o qual define a Política Nacional do Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Essa lei desmistifica os desmandos do passado e passa a orientar, mesmo que ultrapassada atualmente, os rumos do cooperativismo, principalmente as de crédito.

Conforme descreve Pinheiro (2008), para melhor entendimento e organização, a Lei. 5764/71, no artigo 6º, classifica as cooperativas como: cooperativas singulares ou de 1º grau, cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau e confederação de cooperativas, ou de 3º grau.

Nesse sentido, citando a referida lei, Menezes (2004, p. 132) descreve:

- Singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;
- Cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;
- Confederações de cooperativas as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, de mesma ou das diferentes modalidades.

As cooperativas de crédito são sociedades de pessoas que se unem em função dos interesses mútuos e lhes é assegurado o acesso aos produtos e serviços disponibilizados, bem como fazer parte da gestão. O cooperativismo na verdade apresenta a dualidade: **Cliente X Dono**. Enquanto o cooperado está usufruindo

dos produtos e serviços disponibilizados pela cooperativa, ele executa o papel de cliente, e a partir do momento que ele participa da administração, toma parte nas decisões, vota e é votado nas assembleias, o mesmo passa a executar a função de dono.

No artigo 5º, parágrafo Único da Lei. 5764/71, o legislador imputa a cooperativa o não uso da expressão banco, no entanto, fica a cargo do Banco Central estabelecer as normatizações que direcionarão os rumos do cooperativismo de crédito brasileiro.

Nesse entendimento, Pinheiro (2008, p. 7) descreve:

[...] que as cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativas, tendo como objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas ou privadas e de correspondentes no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

De acordo com Pinheiro (2008), o sistema cooperativo de crédito no Brasil encontrava-se estruturado com dois bancos cooperativos, sendo um múltiplo e outro comercial.

Configurando-se dessa forma, o cooperativismo de crédito brasileiro, expande-se de maneira sólida, traduzindo-se em números expressivos e de vital importância para o desenvolvimento de vários seguimentos, principalmente o agronegócio.

1.5 As transformações nas Organizações

As estruturas organizacionais ao longo dos anos têm sido terreno fértil para grande parcela de pesquisadores. A todo instante surgem novas teorias que vão sendo inseridas ao ambiente organizacional, sendo que muitas delas propiciam de fato mudanças consideráveis e outras que acabam não se firmando,

e apenas representando modismos, gerando a distorção e a disseminação de práticas que funcionam apenas na teoria, e em muitos casos, não sendo utilizáveis na prática efetiva.

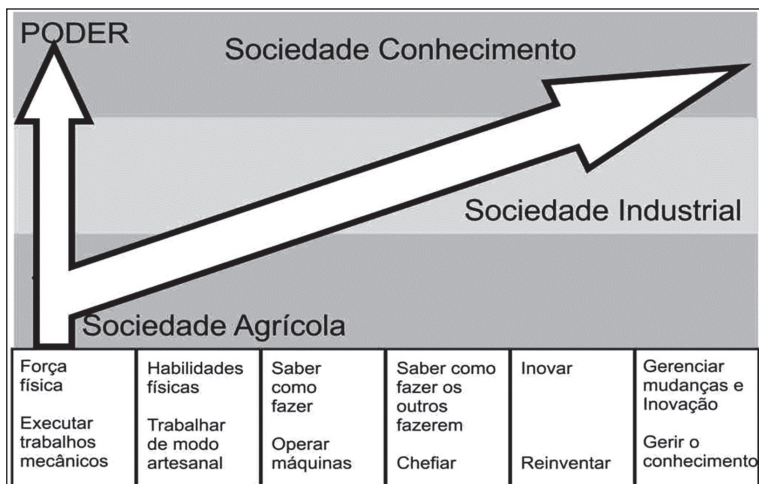
Com o passar dos anos, as práticas disseminadas por Weber, Taylor e Fayol foram sendo colocadas a prova e passaram a ter pouca influência no cotidiano de algumas empresas, pois as mesmas assumiram novo papel frente as mudanças ocorridas globalmente, tornando-se a base de sustentação para tantas outras. Durante o século XIX, muitas foram às tentativas de levar as organizações a prover ideias que as pudessem levar a administrar eficiente o trabalho, no entanto, só no começo do século XX é que essas ideias foram sintetizadas numa teoria abrangente da organização e da administração (MORGAN, 2002).

Em consonância com a ideia de Morgan (2002), Bowditch e Buono (2009, p. 7) descrevem:

Perto do final do século XIX e no início do século XX, o ambiente social, econômico e tecnológico começou a oferecer as condições necessárias ao estudo sistemático da administração. Uma revolução industrial, iniciada pelas invenções e aperfeiçoamentos tecnológicos do século XVIII, levou a mudanças, não somente no papel do trabalho, mas também na própria natureza da sociedade.

Eram evidentes que os avanços ocorridos com a inserção dessas novas teorias provocariam profundas mudanças na sociedade da época, até então bucólica e baseada na produção de forma artesanal. Dessa forma, para Bowditch e Buono (2009, p. 7) “o processo de industrialização mudou a natureza do trabalho, da agricultura e do artesanato para formas mais complexas de fabricação e trabalho com máquinas”. Essas mudanças proporcionaram uma reviravolta nos conceitos e na cultura existente na época, substituindo a Sociedade Agrícola por um novo tipo de organização, baseado na Sociedade Industrial (RODRIGUEZ, 2002). Essa afirmação pode ser melhor visualizada na figura 1, onde a medida que a sociedade muda, muda-se também o seu foco.

Figura 1 – Mudanças ocorridas na Sociedade



Fonte: Adaptado de Rodriguez (2002).

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

A sociedade Industrial defendida por Taylor e Weber foi de vital importância para que as empresas pudessem experimentar um novo patamar organizacional, e a burocracia foi de fundamental importância, pois substituiu o favoritismo e o nepotismo reinante nas organizações (RODRIGUEZ, 2002).

Corroborando com a afirmação acima, Morgan (2002, p. 41) relata:

Muitos grupos familiares e artesãos habilitados que trabalhavam por conta própria abriram mão da autonomia de trabalhar em suas próprias casas e oficinas para trabalhar em tarefas relativamente não especializadas em fábricas. Ao mesmo tempo, os donos das fábricas e seus engenheiros perceberam que a operação eficiente de suas novas máquinas, em última análise, exigia grandes mudanças no planejamento e controle do trabalho.

Nesse novo contexto, Max Weber introduziu com o conceito de Burocracia, a precisão, velocidade, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência, enquanto Fayol, o planejamento, organização, comando, coordenação e controle, dessa forma, as organizações passaram a imprimir um novo padrão de comportamento, deixando para trás os resquícios da produção artesanal. Para Morgan (2002, p. 40), “enquanto os teóricos da administração clássica focalizavam o planejamento da organização total, os administradores científicos se concentraram no planejamento e administração das tarefas individuais”. Não pode ser deixado de citar, que a abordagem de Taylor teve presença marcada nas linhas de montagem de fábricas e nos processos de produção existentes, estritamente controlados e monitorados pela tecnologia do computador.

Todos os esforços de Weber, Taylor e Fayol contribuíram para o fortalecimento das organizações e também para a mudança de velhos paradigmas relacionados à capacidade produtiva e a inserção das pessoas em um ambiente totalmente voltado para os processos, onde eram importantes por sua força de trabalho, e não por sua criatividade ou capacidade de interação com o meio, inibindo as interações horizontais e forçando as verticais. As teorias clássicas e científica foram inseridas na sociedade como sendo a melhor maneira de organizar, chegando ao ponto de acreditar que os teóricos haviam descoberto uma fórmula, ou seja, os princípios da administração, que de certo modo, resolveriam os problemas administrativos para sempre (MORGAN, 2002), algum tempo depois, ficaria provado que estavam errados, e que o foco na mecanização do trabalhador trouxeram avanços, mas tirara a capacidade de produção e transferência do conhecimento, da inovação e da flexibilidade, fatores esses julgados importantes para a sobrevivência das organizações no atual ambiente.

Importante ressaltar a contribuição da “Experiência de Hawthorne” para que os rumos do operariado fossem mudados. Os pesquisadores estabeleceram que o relacionamento social entre os integrantes de um grupo de trabalho, entre subordinados

e supervisor, era um motivador influente no desempenho, tanto em termos de produtividade como qualidade de trabalho (BOWDITCH; BUONO, 2009). A partir dessa fase, muitas foram as teorias que passaram a centrar-se no comportamento humano, suas relações com o meio social como sendo o diferencial motivador para o desempenho. Bowditch e Buono (2009) citam a Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria ERC de Alderfer, a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland, a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg, Teoria das Expectativas, a Teoria da Motivação pelo Caminho-Meta, entre outras, como sendo importantes direcionadores na evolução das relações de trabalho e também nas transformações que ocorreriam no comportamento das organizações.

Integrar as necessidades dos indivíduos e das organizações tornou-se uma força poderosa, surgindo novas alternativas. Para Morgan (2009), foi dada especial atenção a ideia de fazer os empregados sentirem-se mais úteis e importantes, dando-lhes trabalhos mais significativos e tanta autonomia, responsabilidade e reconhecimento quanto possível como meio de torná-los interessados em seu trabalho. Para Rodriguez (2002), a partir dessas mudanças, e com os constantes avanços tecnológicos e o domínio de diversas técnicas, vive-se um paradoxo: de um lado, o homem sempre buscando mais e mais conhecimento, inovação e mudanças; de outro, o próprio homem busca segurança e estabilidade que nunca é conseguida pela própria característica humana de sempre buscar o novo.

Assim, as pessoas, com seu conhecimento tácito, a tecnologia, com a capacidade de armazenar conhecimento, e os processos estruturados, permitindo a sistematização e automatização do fluxo de informações e tarefas, torna-se o modelo capaz de orientar os esforços de uma organização para a obtenção de objetivos estratégicos (RODRIGUEZ, 2002, p. 41).

Do ponto de vista da administração clássica a organização era um sistema fechado, que dependia apenas de si mesma para a obtenção e alcance de seus objetivos, portanto deixava de considerar o ambiente externo, cometendo considerável erro, pois a organização sofre interferências diretas e indiretas desse ambiente, proporcionando mudanças bruscas e até mesmo pressionando para a redefinição das estratégias formuladas. Importante ressaltar, que a organização deve proporcionar condições para prever, perceber e analisar as alterações que acontecem no ambiente externo, sob pena de sofrer de algum modo por tal displicência. De acordo com Bowditch e Buono (2009, p. 143), atualmente “as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem, terem sucesso e até sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz”.

A partir da sedimentação dos conceitos organizacionais, ora voltados para o ser humano, ora para a empresa, percebe-se que ambos partilham dos mesmos ideais, ou seja, o indivíduo necessita do bom desempenho organizacional para continuar produzindo, motivando-se e gerando novos conhecimentos, em contrapartida as organizações dependem do bom desempenho dos indivíduos para poderem continuar crescendo, expandindo-se, inovando e a cada dia tornando-se mais competitivas. Seria simplório afirmar que não existe um início e um fim nas relações entre organizações e indivíduos?

Os constantes avanços tecnológicos e as transformações sociais dominaram a sociedade contemporânea, provocando mudanças significativas no comportamento, tanto dos indivíduos, como das organizações. Os avanços tecnológicos são frutos, tanto da ciência, quanto das mudanças na sociedade.

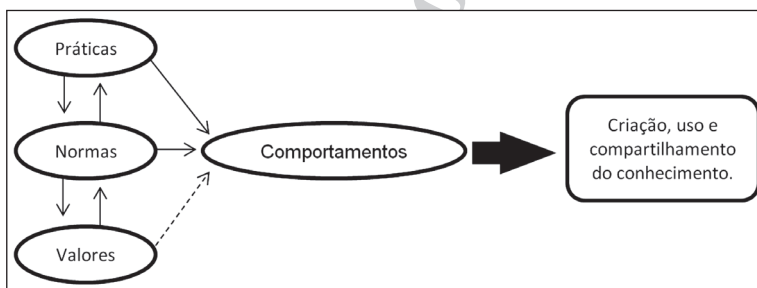
Esses avanços têm grande impacto na sociedade, criando novos empregos, possibilitando o surgimento de novos produtos e serviços, estabelecendo critérios, normatizando e facilitando processos. De acordo com Freitas (2010, p. 15), “As organizações em geral, e as empresas em particular, sofreram muitas alterações

nas últimas décadas para ajustar-se e também para produzir um mercado com maior competitividade, maior integração global, mais sofisticação em vários aspectos [...]”.

As pressões oriundas do ambiente externo têm provocado modificações nas estruturas organizacionais, pois apenas produzir não é garantia de sucesso, é necessário ir além, sair do estado de inércia, é importante inovar.

Dessa forma, as organizações com o passar do tempo, acabam incorporando parte da cultura dos seus colaboradores e os colaboradores passam também a absorver parte dos valores, dos anseios, dos costumes existentes no ambiente organizacional. Enfatizando a fala de Freitas (2010, p. 34), “O desafio maior não é mudar, mas mudar com traumas minimizados”. Verifica-se a existência da necessidade de mudanças, mas também chama a atenção para as resultantes dessa ruptura.

Figura 2 – Elementos culturais que influenciam no comportamento



Fonte: De Long e Fahyer (2000) apud Alves (2011).

De acordo com Alves (2011), os valores de uma organização geralmente são difíceis de articular e mudar, e possuem alto impacto na criação e uso do conhecimento. Contudo os comportamentos não podem ser subestimados, pois faz parte da discussão acerca da gestão do conhecimento.

Como resultante da interação: **Organização X Indivíduo**, verifica-se a criação, o uso e o compartilhamento do conhecimento. Em função desse ambiente de mudanças, Motta (2001)

relata que a cada dia que passa nenhuma empresa ou instituição governamental será um lugar seguro. Os empregos já começaram a desaparecer como também seus atributos, como promoções, benefícios e principalmente, carreira. As empresas terão menos funcionários, os salários serão móveis e diretamente ligados ao desempenho, à produção, será intermitentemente instável.

Baseado nas afirmativas acima, e também no comportamento visível das organizações, frente às mudanças, é explícito que o bem mais valioso são os seres humanos. Assim, Fleury (2001, p. 95) afirma que “atualmente, o conhecimento desempenha um papel muito importante nos processos econômicos, e os investimentos nos bens intangíveis crescem mais rápido que os investimentos em bens físicos”, a mesma autora cita que os países, as empresas e as pessoas que detêm um grau maior de conhecimento são mais bem-sucedidos, produtivos e reconhecidos.

No entanto, essa nova postura da empresa, não está baseada apenas em conceitos, mas principalmente na cultura da mesma e dos indivíduos que fazem parte de sua estrutura organizacional. De acordo com Freitas (2010), a cultura organizacional é vista como um sistema de significados que é aceito pública e coletivamente por dado grupo durante certo tempo, e que a organização tem passado, presente e futuro, nos quais o homem é cria e criador da cultura.

Assim como a cultura é fator essencial para a compreensão da organização, os fatores relativos à mudança também são decisivos para seu comportamento, pois, dependerá de sua capacidade de adaptação às constantes modificações existentes no ambiente externo, o realinhamento das diretrizes que norteiam o seu posicionamento.

Quadro 1 – Paradigmas de Mudança Organizacional

NATUREZA DA MUDANÇA	OBJETIVO DA MUDANÇA	OBJETIVO DA ANÁLISE
COMPROMISSO IDEOLÓGICO	IDEALIZAÇÃO – Comprometer as pessoas com o ideal administrativo.	DISCERNIMENTO – Saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo.
IMPERATIVO AMBIENTAL	REDIRECIONAMENTO – Readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente.	EXPLICAÇÃO – Descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente.
REINTEGRAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE	EMANCIPAÇÃO – Recriar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas.	COMPREENSÃO – conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes.
INTENÇÃO SOCIAL	INFLUENCIAÇÃO – Alterar as relações sociais (influenciar o outro).	COMPREENSÃO – Conhecer as intenções das pessoas para agir.
TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL	CRIAÇÃO E TRANSCENDÊNCIA – Buscar uma nova visão de si próprio.	DESCOBERTA INTERNA – conhecer os significados que se atribuem à vida organizacional.

Fonte: Adaptado de Motta (2001).

Portanto, quando a organização de fato proporciona condições para a mudança, ela passa a compreender que é necessário haver a comparação entre a realidade e os princípios que foram determinados por sua gestão. Mas a mudança não vem apenas com as alterações das diretrizes, mas sim da mudança de comportamento das pessoas. Conforme apresentado no quadro 01, o processo de mudança abrange não apenas a parte que trata da gestão, mas também aquela que está relacionada com as pessoas, ou seja, deve haver o alinhamento entre os objetivos da organização com os indivíduos que fazem parte dessa organização, sejam funcionários, gestores e parceiros. Todo esforço para recriar-se denota a capacidade de transformar a nova realidade organizacional em fator determinante para a competitividade.

1.6 A Aprendizagem Organizacional e o Indivíduo

De acordo com Fernandes (2008, p. 137) “O processo de aprendizagem organizacional pode ser entendido como uma continuação do processo individual, por ser uma consequência deste último, uma vez que se caracteriza pela coletividade e pela ruptura dos conhecimentos dos membros da organização”.

A aprendizagem organizacional não pode ser vista como um fator isolado, mas sim parte de um processo que inicia e finaliza no indivíduo todo tempo.

Assim, a Aprendizagem Organizacional é a capacidade de criar novas ideias multiplicadas pela capacidade de generalizá-la por toda a empresa. A Aprendizagem Organizacional corresponde, assim, à forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidade de sua força de trabalho, de modo cada vez mais eficiente (FERNANDES, 2008, p. 138).

Apesar de na literatura não haver consenso acerca dos tipos de aprendizagem, vale ressaltar que há certa convergência entre as pesquisas já realizadas. Conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Referências aos tipos de Aprendizagem Organizacional

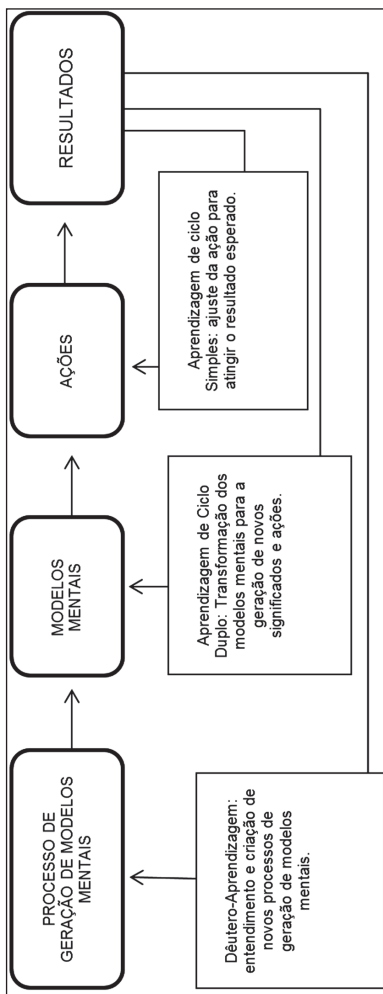
Autor	Aprendizagem de Ciclo Simples	Aprendizagem de Ciclo Duplo	Dêutero-aprendizagem
Argyris and Schon (1978)	<i>Single-loop learning</i>	<i>Double-loop learning</i>	<i>Deutero-learning</i>
Bateson (1981)	<i>Type I learning</i>	<i>Typell learning</i>	<i>Deutero-Learning</i>
Hedberg (1981)	<i>Adjustment learning</i>	<i>Turnover learning</i>	<i>Turnaround learning</i>
Shrivastava (1983)	<i>Adaptation</i>	<i>Assumption sharing</i>	<i>Development of knowledge base</i>
Fiol and Lyles (1985)	<i>Lower-level learning</i>	<i>Higher-level learning</i>	
Senge (1990)	<i>Adaptative learning</i>	<i>Generative learning</i>	
Garratt (1990)	<i>Operacional learning circle</i>	<i>Policy learning circle</i>	<i>Integrated learning circle</i>
Morgan (1996)	<i>Single-loop</i>	<i>Double-Loop</i>	<i>Holographic learning</i>
Probst e Buchel (1997)	<i>Adaptative</i>	<i>Reconstructive</i>	<i>Process</i>
Schultz (2001)	<i>Codification</i>	<i>Exploration</i>	<i>Exploitation</i>

Fonte: Perin, *et al* (2006), adaptado de Probst e Buchel (1997).

Destaque especial para os pressupostos de Argyris e Morgan, pois Senge (2011) relaciona parte do processo de aprendizagem de ciclo duplo à criação ou inovação, dinamicamente associada aos modelos mentais descritos no livro “A Quinta Disciplina”. Tal afirmação fica evidente na figura 3.

Figura 3 – Aprendizagem de Ciclo Simples, Duplo e Dêuterio

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização



Fonte: Perin, *et al* (2006), adaptado de Probst e Buchel (1997).

Metaforicamente pode-se dizer que as organizações funcionam como organismos vivos, promovendo mudanças, produzindo e absorvendo conhecimento. Desse modo, as relações entre indivíduos e organizações ganharam nova dinâmica, pois o conhecimento, como não sendo estático e tampouco passível de ser monopolizado, transfere-se de organização para organização, de indivíduo para indivíduo, fazendo com que os objetivos sejam compartilhados e a busca por novas formas de administrar continuem sendo alvo de muita discussão e pesquisas (MOTTA, 2001; TAKEUCHI, 2008; FLEURY, 2011). Na verdade, as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 2011).

Conforme descreve Fleury (2001), muitos especialistas visualizam uma distinção entre o processo de aprendizagem que ocorre no organismo do indivíduo que aprende e as respostas dadas por essa pessoa, respostas que podem ser observáveis e mensuráveis. A partir de tais concepções, há duas vertentes teóricas que sustentam os modelos de aprendizagem, conforme abaixo:

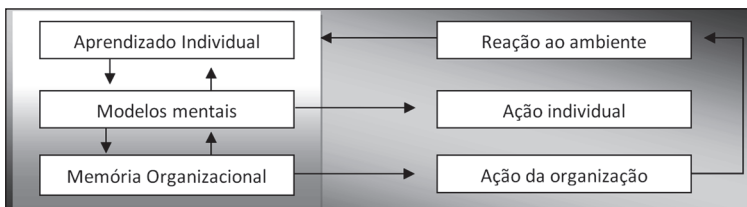
Quadro 3 – Modelos de aprendizagem

O modelo BEHAVIORISTA	Seu foco principal é o comportamento que pode ser observado e medido; neste caso planejar o processo de aprendizagem implica estruturar um processo passível de observação, mensuração e réplica científica.
O modelo COGNITIVO	Foca tanto os aspectos objetivos e comportamentais quanto aspectos subjetivos, levando em consideração as crenças e as percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Fonte: Adaptado de Fleury (2001).

O modelo cognitivo encaixa-se melhor no atual modelo de gestão, pois considera outros fatores que afetam o indivíduo, e não apenas o comportamento, sendo que os aspectos subjetivos representam importante parcela no processo de aprendizagem. Cabe à organização adquirir consciência de todos os fatores que permeiam o ambiente de aprendizagem, a utilizá-los da melhor forma possível na intenção de atingir seus objetivos. Tal afirmação fica evidente quando observada a figura a seguir.

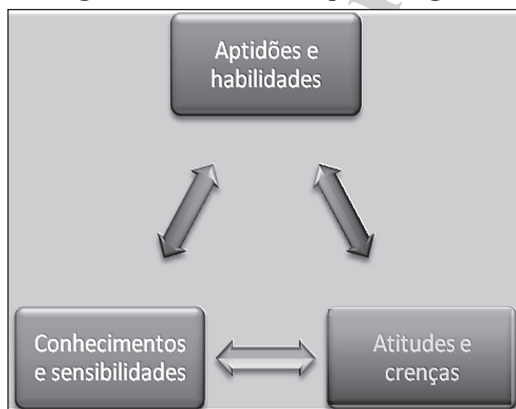
Figura 4 – Processo de Interação: Indivíduo X Organização



Fonte: Adaptado de Kim (1993) citado em Fernandes (2008).

Em contrapartida, Peter Senge citado em Fleury (2001), apresenta um modelo de Aprendizagem diferenciado, dando ênfase a outros elementos.

Figura 5 – A tríade da Aprendizagem



Fonte: Adaptado de Senge (1994) citado em Fleury (2001).

Ao verificar sob diferentes óticas, percebe-se que o modelo proposto por Senge (1994), tem foco específico no indivíduo, aproximando-se do modelo Behaviorista, enquanto que o modelo proposto por Kim (1993), exposto por Fernandes (2008), aproxima-se mais do Modelo Cognitivo, pois considera também fatores que não estão relacionados apenas ao comportamento.

As organizações apresentam dois níveis de aprendizado: o aprendizado operacional e o conceitual. Conforme descreve

Fleury (2001), o aprendizado Operacional consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações, enquanto que o aprendizado Conceitual ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre a experiência. Ambos os processos precisam ocorrer dentro da organização, não ficando restrito a um único departamento, e sim em todos os níveis.

As organizações não possuem cérebros, mas os indivíduos que fazem parte de sua estrutura geram conhecimentos que sistematicamente funcionam como sendo uma rede neural, alimentando e sendo alimentada diariamente, tornando-se a memória organizacional. De acordo com Senge (2011), as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem, e que o aprendizado individual não garante a aprendizagem organizacional, mas sim a forma como as mudanças são realizadas dentro da filosofia empresarial.

O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol da melhora da performance da empresa, que por sua vez, deve descobrir formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado, bem como investigar de que maneira o conhecimento dentro de uma empresa pode ser administrado para atender as necessidades estratégicas da organização (FLEURY, 2001, p. 100).

Morgan (2002) enfatiza que as organizações que aprendem têm de desenvolver habilidades e posturas mentais que aceitam a mudança ambiental como uma norma, e que elas precisam ser capazes de detectar sinais precoces de alerta que dão indicações de mudanças de tendências e padrões. Tal perspectiva também é partilhada por Senge (2011) ao afirmar que talvez a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem possa absorver, de gerar uma interdependência maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças em velocidade muito maior do que possa acompanhar.

Muitas organizações têm investido a cada dia mais em seu estoque de capital intelectual, pois têm acreditado que as empresas mais criativas têm a capacidade de enxergar negócios, ou nichos de mercado completamente novos, embrionários, transformando-os em perspectivas de rentabilidade e crescimento.

A nosso ver, o conhecimento é identificado quando faz sentido para a organização, quando está relacionado aos objetivos estratégicos dela. A identificação, o monitoramento, a retenção dos conhecimentos e das competências-chave para uma empresa são, assim, processos cruciais para o posicionamento estratégico dela no mercado (FLEURY, 2001, p. 101).

Dessa forma, a Aprendizagem organizacional surge como maneira de proporcionar às pessoas e à organização, opções de aprender e de reaprender, de acordo com o caos ou estabilidade que se formam no ambiente, alavancando assim o conhecimento.

1.7 Gestão do Conhecimento

A produção de novos conhecimentos envolve uma série de fatores que permeiam o ambiente interno e externo à organização. Implica em amplificar os processos organizacionais e em cristalizar os conhecimentos originários dos indivíduos como sendo parte da rede de conhecimentos da organização, ou seja, é necessária a interiorização dos conhecimentos que extrapolam os muros da empresa por meio da interação contínua, dinâmica e simultânea do conhecimento tácito e explícito (SENGE, 2011; TAKEUCHI, 2008; FLEURY, 2011; FALCÃO, 2009).

A gestão do conhecimento tem sido discutida intensamente na última década, principalmente por partilhar de diferentes abordagens: mais filosóficas, sistêmicas e pragmáticas, porém, é consenso entre os estudiosos que o conhecimento é um recurso crítico e que sua geração dependerá dos recursos disponíveis e de sua aplicação (MORIN, 2001; SENGE, 2011; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Cianconi (2003) a Gestão do conhecimento consiste em ações sistemáticas, baseadas em políticas e metodologias, apoiadas em grande parte, mas não somente em tecnologia, que variam conforme a cultura da organização, visando facilitar criação do conhecimento e seu aproveitamento na inteligência organizacional.

Não há como pensar em Gestão do conhecimento, sem considerar a Gestão da informação. A Gestão da Informação consiste na gestão de processos, sistemas, tecnologias, conteúdos, envolvendo o mapeamento das necessidades de informação, sua coleta, organização, disseminação e uso (PAULA; CIANCONI, 2007), seguindo nesse pensamento, para Monteiro e Falsarella (2007), a informação é um insumo básico para a tomada de decisão e redução de incertezas, é a matéria prima da qual se extrai o conhecimento, por isso necessita ser gerenciada. Para Cianconi (2003, p. 105) “a gestão do conhecimento visa promover o aumento do capital intelectual de uma organização, mediante a ampliação de suas capacidades de resolução de problemas com o objetivo de gerar vantagens competitivas”.

As organizações tornam-se cada dia mais competitivas, pressionadas pelos avanços constantes e pela necessidade de reinventar-se, para isso tiram proveito do conhecimento gerado. O conhecimento é gerado continuamente, pois não há tempo para a especialização, muito menos em absorver totalmente o já existente. Como resultante dessa busca constante há o surgimento de tecnologias avançadas e cada dia mais complexas, dessa forma as empresas começam a gerenciar não apenas os seus ativos tangíveis, mas também os intangíveis (RODRIGUEZ, 2002; MONTEIRO; FALSARELLA, 2007).

Nesse contexto, a gestão do conhecimento torna-se essencial, uma vez que necessita ser direcionada para melhor aproveitamento, porque gera vantagens e retornos crescentes e contínuos, é um ativo que não deprecia, uma vez que o conhecimento compartilhado permanece com o emissor e enriquece o receptor, multiplicando-se a cada nível, tal atitude é percebida em função das constantes mudanças que vem ocorrendo na sociedade e nas organizações (SILVA; MAIA; TAVARES, *et al.*, 2010; PAULA; CIANCONI, 2007).

Seguindo nessa direção, as bibliografias argumentam que o conhecimento pode ser dividido em dois tipos: o conhecimento tácito e o explícito. O Tácito é altamente pessoal e difícil de ser articulado em linguagem formal, enquanto que o Explícito é articulado da linguagem formal, em palavras e símbolos (SILVA *et al.*, 2010; BUSTAMANTE, 2011; ALVES, 2011; FALCÃO, 2009; JOIA; LEMOS, 2009).

Quadro 4 – Componentes dicotômicos do Conhecimento

Conhecimento Tácito	Não é facilmente visível e explicável. É altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. Está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores e emoções que ele incorpora.
Conhecimento Explícito	Pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado em forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. Pode ser facilmente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008).

De acordo com Polanyi (1986) citado em Bustamante (2011), o conhecimento tácito envolve duas coisas que se relacionam: conhecimento específico e outro do qual só se tem consciência à medida que ele serve ao interior.

Quando analisado de forma simplória o conhecimento tácito e o explícito aparentam ser totalmente antagônicos, ou pertencerem a dimensões diferentes, mas ao analisar profundamente, há de se verificar que o conhecimento tácito pode existir por si só, enquanto que o explícito necessita ser tacitamente entendido para ser utilizado (FALCÃO, 2009; BUSTAMANTE, 2011), apesar dessa constatação, importante evidenciar que a linguagem é a ferramenta essencial para compartilhar o conhecimento, mas não todo o conhecimento, assim, é válido ressaltar que cada grupo possui particularidades distintas e avançam em relação aos seus objetivos, gerando e transmitindo o conhecimento existente (JOIA; LEMOS, 2009).

Corroborando com as afirmações dos autores acima, Paula e Cianconi (2007), descrevem que o conhecimento explícito é objetivo e pode ser encontrado em livros, manuais, bases de dados, arquivos, sendo fácil de ser codificado e transmitido, enquanto que o tácito é pessoal, gerado no intelecto de cada um, sendo específico para uma determinada situação. É difícil de ser codificado, sendo fruto das experiências. Os autores citados, ainda descrevem que a Gestão da Informação está ligada ao conhecimento explícito, enquanto que a Gestão do conhecimento está ligado ao conhecimento tácito.

Seguindo essa ótica da dualidade do conhecimento tácito e explícito, verifica-se que a criação do conhecimento se torna extremamente difícil, pois como exposto anteriormente, a visão que se tem é de antagonismo, mas de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), a criação do conhecimento das empresas está na sua habilidade de envolver os opostos, cultivá-los e usá-los.

A etapa de criação do conhecimento organizacional trata da inovação, da insistência em sair do estado de inércia, em buscar novas perspectivas e dar novos rumos à organização. Ter bons sistemas de informação não significa gerar conhecimento novo, tampouco inovar. O desempenho efetivo e crescente das organizações orientadas pelo conhecimento requer integração e compartilhamento do conhecimento, de forma geral, altamente distribuído.

Conforme descrito por Falcão (2009, p 65) “A inovação é o processo pelo qual novas ideias são colocadas em prática, trazendo algum benefício ao meio social, envolve a criação e disponibilização no mercado de algo novo”. A inovação está ligada à evolução da espécie humana.

Inovar é introduzir a novidade de tal forma a deixar explícito que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta. Inovação traz a visão do progresso, carrega a conotação da virtude e do mais bem realizado. Transformar é criar um novo modelo de organização e

produção, significa alterar as próprias premissas sobre a realidade e compreender a mudança como fundamental para o êxito organizacional (MOTTA, 2001, p. 14).

O ambiente de incerteza enfrentado pelas organizações possibilita a transformação do conhecimento em vantagem competitiva, sendo que é disseminado e inserido em novas tecnologias, tornando a inovação o seu principal diferencial competitivo. Atualmente as organizações têm procurado investir maciçamente em capital intelectual, pois têm percebido a necessidade de estar sempre proporcionando algo de novo, reinventando-se. É comum encontrar organizações em que o imobilizado é a menor parte de seus ativos, outras, procuram proporcionar a liberdade de criação, dando a seus colaboradores opções para que os mesmos possam produzir em alto nível, sem se preocupar com as barreiras físicas do habitual ambiente de trabalho.

A criação do conhecimento novo está centrado na conversão do conhecimento tácito em explícito, dessa forma, Takeuchi e Nonaka propõem 04 modos diferentes de conversão, também conhecido como modelo SECI, pois contém os ciclos de socialização, externalização, combinação e internalização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; FALCÃO, 2009), conforme descrito na figura a seguir.

Figura 6 – Quatro modos de conversão do conhecimento (Modelo SECI)

		Conhecimento tácito <i>para</i> Conhecimento Explícito	
Conhecimento Tácito de Conhecimento Explícito	Socialização	Externalização	
	Internalização	Combinação	

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008).

O modelo proposto por Takeuchi e Nonaka (2008) visa explicitar a interação existente entre o conhecimento tácito e o explícito (espiral do conhecimento) e a importância de cada ciclo.

Quadro 5 – Variáveis do Modelo SECI

Socialização	<ul style="list-style-type: none"> Práticas de atividades comuns, ambiente onde aprendiz e mestre trabalham simultaneamente, conjuntamente.
Externalização	<ul style="list-style-type: none"> Requer que o conhecimento que está interno ao sujeito seja expresso e traduzido para o entendimento dos outros.
Combinação	<ul style="list-style-type: none"> Envolve a transformação de um conhecimento explícito em um conjunto mais complexo e sistematizado de conhecimentos também explícitos. Está baseado em três processos: aquisição, integração e disseminação.
Internalização	<ul style="list-style-type: none"> Conversão do conhecimento explícito para a forma tácita. Está ligada diretamente à ação e à prática.

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

A criação do conhecimento novo está alicerçada em vários pilares que compõem a organização, assim o conhecimento é produzido em um ciclo de execução decisória por meio de um processo de ciclo único ou por meio de ciclos de vida de problemas, que constituem um circuito duplo. Criar novos conhecimentos significa, bem literalmente, recriar a empresa e todos nela em um processo de autorrenovação pessoal e organizacional sem interrupções (CAMPOS, 2007; SENGE, 2011; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 7 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008).

A interação existente entre os diversos ciclos deixa claro que o conhecimento tácito e o explícito são peças chaves para a geração de novos conhecimentos e isso só é possível se a interação ocorrer de forma integrada entre os participantes da organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; FALCÃO, 2009). Nesse universo, o papel do líder, enquanto membro motivador é essencial, pois caberá a ele proporcionar condições necessárias para que o conhecimento aconteça de forma dinâmica. Uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual o conhecimento é constantemente trocado com o ambiente externo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Santos (2009), existem cinco condições capacitadoras que promovem a criação do conhecimento organizacional: a intenção organizacional, a autonomia, a flutuação e o caos criativo, a redundância de informações e a variedade de requisitos.

Uma vez gerado o conhecimento novo, ele necessita ser transferido aos demais membros da organização, para que possa ser utilizado como combustível para o desenvolvimento, disseminação e incorporação em novas tecnologias. Hansen *et al* (1999) citado por Joia e Lemos (2009), apontam duas estratégias para a transferência do conhecimento organizacional.

Quadro 6 – Estratégias para a transferência do conhecimento organizacional

CODIFICAÇÃO	O conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informação.
PERSONALIZAÇÃO	A importância está na transmissão do conhecimento tácito de uma pessoa para a outra. Os sistemas de armazenagem são menos robustos.

Fonte: Adaptado de Joia e Lemos (2009).

Na estratégia de personalização, as ferramentas utilizadas são aquelas que priorizam os contatos pessoais, de modo que as dificuldades, as soluções, os métodos, os custos dos trabalhos realizados primeiramente possam ser discutidos com aqueles que irão desenvolver a atividade posteriormente, em contrapartida na

estratégia de codificação, a reutilização do conhecimento explícito é o principal objetivo da empresa, dando-se pouco incentivo a customização para adequação de produtos e serviços às particularidades dos clientes (JOIA; LEMOS, 2009).

Quando a organização passa a centrar suas ações na armazenagem do conhecimento explícito, a mesma necessita de altos investimentos em tecnologia da informação, principalmente em bancos de dados, dessa forma, pode ser acessado a qualquer tempo por toda a organização. São também utilizados manuais e procedimentos operacionais (NAKANO; FLEURY, 2005; JOIA; LEMOS, 2009). Partindo dessa ótica, a armazenagem do conhecimento tácito não se aplica simplesmente pelo uso da tecnologia da informação, não é passível de codificação e sim da interação entre os indivíduos, pois a empresa acredita na experiência acumulada por seus funcionários, portanto pode ser transferida diretamente pela pessoa que o desenvolveu ou aprimorou (JOIA; LEMOS, 2009; CLARI; POPADIUK, 2010; NAKANO; FLEURY, 2005).

A memória organizacional, conforme descrito por Walsh e Ungson (1991), citado por Nakano e Fleury (2005), é definida como informação passada que pode ser utilizada no presente para a tomada de decisões. A literatura é muito abrangente quando o assunto é memória organizacional, portanto, vale destacar os levantamentos de Alavi e Leiner (2001) citado em Clari e Popadiuk (2010), quando a classificam como semântica ou episódica. A memória semântica refere-se ao conhecimento geral, explícito e articulado, enquanto que a episódica se refere ao situacional, em contexto específico.

É consenso também na literatura que a memória organizacional é composta por diferentes tipos de repositórios ou sistemas. Entre esses repositórios, os indivíduos e as redes de relacionamentos que eles criam, são sem dúvida meios muito eficientes de armazenagem, e também o uso da tecnologia da informação, que utilizam sistemas assistidos por computador para facilitar o armazenamento. Esses sistemas valem-se de tecnologias, pessoas e arranjos organizacionais para criar e disponibilizar a memória organizacional (NAKANO; FLEURY, 2005).

Embora o uso desses repositórios não garanta totalmente a armazenagem da memória organizacional, cada um reage de maneira diferente, principalmente aqueles ao qual o indivíduo passa a ser peça chave, cabe a organização proporcionar condições para que haja uma simbiose entre os deferentes sistemas utilizados.

A transferência das melhores práticas é vista como uma troca recíproca de conhecimentos entre uma unidade fonte e uma receptora, portanto a qualificação é imprescindível para que essa troca aconteça. O conhecimento não é totalmente transmitido e difundido quando a empresa e os indivíduos não estão devidamente preparados. Ocorre que a transferência do conhecimento não é fator isolado dentro da organização, pois dependem de uma série de fatores, que vão desde a falta de capacidade de absorção dos receptores, ambiguidade causal e relação difícil entre fonte e receptor (SZULANSKI *apud* CLARI; POPADIUK, 2010).

Seguindo essa ótima, Szulanski *apud* Clari e Popadiuk (2010) propõem o modelo de transferência de conhecimento abaixo:

Quadro 7 – Estágios no processo de transferência do conhecimento

INICIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Engloba todos os eventos que levam à decisão de transferência;• A identificação de uma nova necessidade dispara a busca por soluções potenciais, que pode levar a descoberta de um conhecimento superior.
IMPLEMENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Inicia com a decisão de prosseguir com a transferência do conhecimento. Os recursos fluem entre a fonte e o receptor, e são adaptados com o tempo para atender as necessidades específicas desse receptor;• As atividades de implementação, cessam ou diminuem à medida que o receptor passa a o conhecimento transferido.
RAMP-UP (deslanche/aprimoramento)	<ul style="list-style-type: none">• Inicia quando o receptor passa a usar o conhecimento transferido;• O receptor usa o conhecimento transferido gradualmente e irá melhorando, aprimorando-se em direção ao nível satisfatório. É nessa fase que os problemas não identificados na fase de implementação são corrigidos.
INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Inicia-se após o receptor atingir resultados satisfatórios com o conhecimento transferido;• À medida que o tempo passa, o conhecimento vai sedimentando no receptor, que passa a ter uma história, e comportamentos compreensíveis, previsíveis e estáveis.

Fonte: adaptado de Clari e Popadiuk (2010).

Como pode ser verificada a transferência do conhecimento é uma sequência de acontecimentos que necessitam da ação do receptor e do agente que vai transmiti-lo, e as ferramentas principais para que isso ocorra são: o diálogo, a relação entre as pessoas e também o uso da tecnologia (TAKEUCHI; NONAKA, 2009; JOIA; LEMOS, 2009; CLARI; POPADIUK, 2010). Há de considerar também, que existe uma série de fatores que inibem a transferência do conhecimento e que vão sendo identificados à medida que se movimenta pela organização.

O processo de compartilhamento do conhecimento consiste em quatro etapas: a primeira foca a necessidade de conhecimento, a segunda aborda o processo real de compartilhar o conhecimento, na terceira etapa a pessoa que recebe as informações às utiliza para construir o seu conhecimento, na quarta etapa o conhecimento é aplicado no contexto relevante (SANTOS, 2010).

À medida que a organização cria e transfere o conhecimento, ela também não lembra, ou perde parte ou totalmente o já adquirido, assim a memória organizacional passa a figurar como sendo de extrema importância para a continuação do processo de evolução da empresa, pois não basta apenas criá-lo e transferi-lo, precisa internalizá-lo, precisa ser sedimentado e apropriado por todos os segmentos, em ciclos que vão sendo deslocados e transferidos à medida que os agentes internos vão evoluindo (CLARI; POPADIUK, 2010).

A ampla transferência do conhecimento não poderia acontecer em empresas globais sem as ferramentas oferecidas pela tecnologia da informação, mas aos valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa são as principais determinantes do seu grau de sucesso (ZIVIANI; DUFLOTH; FERREIRA, 2010), portanto o conhecimento não é disseminado apenas pelo uso dos recursos informacionais, mas também pelo conjunto de processos e práticas que denotam a cultura organizacional.

Dessa forma, fica evidente que cada organização é única em suas práticas e processos, por mais globalizada que seja a sua

cultura, não existe um padrão que determinará que a prática que deu certo em determinada situação poderá ser utilizada com sucesso em outra. A gestão do conhecimento é um processo cíclico que inicia e não acaba, pois a cada passo a organização necessita reinventar-se, determinando novas metas, novos objetivos, superando-se, produzindo novos conhecimentos a cada dia.

1.8 O modelo de Gerenciamento do Conhecimento de Terra

Para lidar com o crescente arsenal de conhecimentos existentes no ambiente organizacional, os modelos de Gestão do conhecimento propõem um conjunto de estratégias de ação, visando fomentar a geração, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento humano em um determinado espaço organizacional (PAIVA; FERREIRA, 2008). Atualmente existem várias abordagens conceituais para a Gestão do Conhecimento, algumas seguem organizadas no quadro abaixo:

Quadro 8 – Abordagens conceituais para a Gestão do Conhecimento

Leonard – Barton (1998)	Foco nas atividades que envolvem: 1) busca de soluções criativas, de forma compartilhada; 2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos atuais; 3) prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências; 4) importação e absorção de metodologias e tecnologias externas.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir de práticas de: socialização, externalização, combinação e internalização.
Wiig (2002)	Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização.
Terra (2001)	Um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando se faça necessário, onde se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

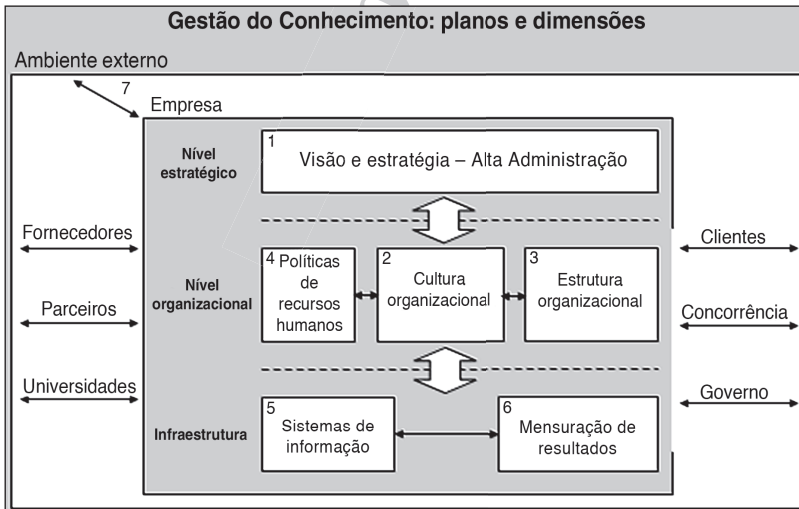
Fonte: Adaptado de Rodrigues (2009).

Conforme apresentado acima, o modelo proposto por Terra enquadra-se melhor na proposta desta dissertação, portanto será apresentado detalhadamente a seguir.

O modelo de Gerenciamento do Conhecimento proposto por Terra (2001), na sua estrutura essencial, compõe-se de sete dimensões: 1. Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração; 2. Cultura e Valores Organizacionais; 3. Estrutura Organizacional; 4. Administração de Recursos Humanos; 5. Sistemas de Informação; 6. Mensuração de Resultados; 7. Aprendizado com o Ambiente.

De acordo com Paiva e Ferreira (2008) citando Terra (2001), essas dimensões devem estar presentes nas práticas gerenciais voltadas para a Gestão do Conhecimento, ou seja, nas ações organizacionais que visem promover a geração, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento.

Figura 8 – Modelo conceitual de Gestão do Conhecimento



Fonte: Terra (2001, p. 83).

Os fatores estratégicos e o papel da alta administração desempenham forte influência a diversos aspectos ligados às

organizações. A GC na organização será desenvolvida segundo Terra (2001), com base nas diretrizes estratégicas por ela estabelecidas, sendo de suma importância a visão, missão e objetivos que facilitem a tomada de decisão.

Miranda (2004) destaca a necessidade de se determinar as competências centrais da organização, criando metas ambiciosas e um permanente senso de direção e urgência, e fomentar que as equipes trabalhem inspiradas e motivadas com foco na organização. Nessa perspectiva cabem aos gestores do nível estratégico a identificação e o desenvolvimento das principais competências necessárias para a operacionalização da estratégia corporativa (PAIVA; FERREIRA, 2008).

A cultura e os valores organizacionais segundo Terra (2001) são normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é inapropriado e apropriado. Essas normas e valores podem ser vistos ainda como sistemas de controle capazes de atuarem com grande eficácia, uma vez que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo em que conferem elevada sensação de autonomia.

Em sua capacidade de atribuir significações e construir a identidade organizacional, a Cultura Organizacional age como um elemento de comunicação que é a base da formação do conhecimento (TERRA, 2001). Na visão de Paiva e Ferreira (2008), Miranda (2004), a cultura e os valores organizacionais referem-se ao desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação, a experimentação e o aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da organização.

A compreensão do comportamento organizacional segundo Robbins (1999), nunca foi tão importante para os gestores como está sendo atualmente onde gerentes e empregados tem de ser flexíveis e adaptáveis para lidar com as rápidas mudanças ambientais internas e externas, as quais influenciam diretamente a organização.

Para Robbins (1999) “uma estrutura organizacional define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas às

tarefas dos cargos”. De acordo com Paiva e Ferreira (2008), diz respeito às novas arquiteturas organizacionais e às práticas de organização do trabalho que diversas organizações estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos. Assim, seria desejável haver nas organizações o uso constante de equipes multidisciplinares, pequenas reorganizações de adaptação a mudanças do ambiente também com alguma frequência e a burocracia ser mínima (RODRIGUES, 2009).

Quadro 9 – Novos princípios burocráticos

Cadeia Hierárquica de Comando	Visões e valores; equipes autônomas; Coordenação lateral e redes informais.
Organização por funções Especialistas	Especialistas com múltiplas habilidades e organizações empreendedoras dirigidas ao mercado.
Regras Uniformes	Direitos garantidos, instituição da liberdade e do sentido de comunidade.
Procedimentos Uniformes	Carreiras baseadas no crescimento da competência, crescimento do pagamento por competências e habilidades.
Relações Interpessoais	Relacionamentos mais amplos, opções e alternativas e direcionamento para resultados.
Coordenação Superior	Equipes autogeridas, comunicação lateral e colaboração.

Fonte: Adaptado de Miranda (2004, p. 93-94).

Para Terra (2001) é necessário que as organizações rompam com o modelo de gestão amparado na burocracia e a implementação de um ambiente de busca permanente por modelos flexíveis e adaptáveis às atuais características do atual paradigma.

Na Administração de Recursos Humanos, é de suma importância a atuação estratégica na seleção e recrutamento de colaboradores que tenham iniciativas, autonomia, criatividade e facilidade de trabalho em equipe, características que os indivíduos já desenvolvem ao longo de suas vidas e que podem ser aprimoradas e facilitadas pela organização.

Os colaboradores estão bastante interessados no desenvolvimento pessoal, e as empresas almejam que eles contribuam continuamente com o conhecimento organizacional (PAIVA; FERREIRA, 2008; RODRIGUES, 2009). As práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização, assim como a geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos favorecem as seguintes iniciativas: melhorar a capacidade da organização de atrair e manter pessoas com habilidades e competências que adicionem valor ao conhecimento organizacional; estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado; adotar esquemas de remuneração, cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa.

De acordo com Paiva e Ferreira (2008) o recrutamento e a seleção são vistos como investimentos, posto que visam, contratar pessoas com competências cognitivas e sociais que atendam às demandas da organização, já o treinamento deve ser percebido como um processo de aprendizado contínuo, pois as necessidades funcionais e organizacionais mudam frequentemente. “Quem não atrair, cultivar e mantiver motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer, tende, inexoravelmente, a ter sua posição competitiva diminuída de modo significativo” (TERRA, 2001, p. 161).

A tecnologia da informação, conforme Terra (2001) deve ser apenas mais um elemento para facilitar o compartilhamento do conhecimento. Sendo que outros fatores são destacados como tão ou mais importantes, entre eles, estão os sistemas de avaliação, o reconhecimento e a recompensa e a integração da gestão do conhecimento aos principais processos da organização.

A utilização dos sistemas de informação não deve limitar-se apenas ao uso de Tecnologias da Informação, mas também aos estímulos à comunicação eficiente em todos os sentidos, porém não há como negar que a Tecnologia da Informação desempenha

papel importante na expansão da memória organizacional, tanto semântica quanto episódica, e as tecnologias de gerenciamento de documentos permitem que o conhecimento passado de uma organização, normalmente disperso entre uma variedade de meios de retenção, seja efetivamente armazenado e acessível (CLARI e POPADIUK, 2010; PAIVA; FERREIRA, 2008).

Segue abaixo, exemplo de sistemas empregados no compartilhamento do conhecimento e informação e a inter-relação com o conhecimento tácito e explícito.

Quadro 10 – Sistemas empregados no compartilhamento da informação e conhecimento

a) Sistemas de Publicação e Documentação	Refere-se ao conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e publicado.
b) <i>Expertise maps</i>	Refere-se ao banco de dados com listas e descrições de competências de indivíduos dentro e fora da organização. Isso facilita o compartilhamento de conhecimento tácito ao permitir que as pessoas se localizem mais rapidamente e estabeleçam o devido contato pessoal.
c) Sistemas de Colaboração	Refere-se aos sistemas que podem ser síncronos (chats, videoconferências, etc.) ou assíncronos (e-mail, fóruns eletrônicos de discussão), permitindo que pessoas de diferentes localidades e de diferentes empresas trabalhem colaborativamente.

Fonte: Adaptado de Miranda (2004, p. 94).

De acordo com Monteiro e Falsarella (2007), em relação à Gestão da Informação, trata-se portanto, de um processo cíclico, que faz parte de uma demanda de informação que conduz a busca, por sua vez a busca gera uma obtenção (informação recuperada), a informação obtida é armazenada ou é tratada, ou seja, contextualizada e é agregado valor para em seguida ser armazenada, a informação tratada e/ou armazenada fica à disposição para uso, o uso produz novas informações ou gera necessidade de mais informações recomeçando o ciclo.

A mensuração de resultados, diz respeito ao esforço organizacional em avaliar os ativos baseados no conhecimento, como é o caso do conhecimento, algo extremamente complicado. A mensuração e inclusão do capital intelectual das empresas nos balanços contábeis é um grande avanço e a principal contribuição são os esforços para colocar em evidência a importância e o aspecto multidimensional do capital intelectual. Algumas iniciativas recentes buscam mensurar o capital intelectual corporativo a partir do reconhecimento de que os recursos intangíveis representam, na atualidade, os elementos patrimoniais de maior valor (PAIVA; FERREIRA, 2008; TERRA, 2001).

Para Terra (2001), deve-se buscar a simplicidade, poucos indicadores devem ser utilizados, mas que devem permitir avaliar o desempenho em várias áreas simultaneamente, para que as relações sistêmicas fiquem explícitas. À medida que organizações passem a se engajar cada vez mais nos processos de contabilização do capital intelectual, estas passem a questionar sua forma de trabalhar, sua cultura, o sistema de informações, as estratégias de comunicação e as políticas de recursos humanos. Com um melhor monitoramento dessas variáveis, as organizações desenvolverão práticas que induzam mais facilmente ao aprendizado, a inovação, a criatividade e a geração do conhecimento empresarial.

O aprendizado com o ambiente externo foca o aprendizado por meio de redes de alianças empresariais e pelo contato com os clientes, é importante ouvir as sugestões do cliente, como base para ideias inovativas, o que leva ao estímulo à prática de contatos diretos entre colaboradores e clientes. Além disso, a efetivação de alianças empresariais possibilita a incorporação de colaboradores com novas perspectivas e valores que, se aproveitados adequadamente, podem levar à absorção de novos conhecimentos e à geração de novos, com reflexos no capital intelectual de toda a organização (MIRANDA, 2004; RODRIGUES, 2009).

Atualmente existe uma crescente necessidade de aprendizado no ambiente organizacional o que ocorrerá, através de redes com

outras empresas (TERRA, 2001). Isso tem se tornado um grande desafio para a competitividade nas organizações brasileiras.

Para que a Gestão do conhecimento seja bem-sucedida é necessário o esforço organizacional para o monitoramento deliberado de todas essas dimensões, uma vez que elas formam a base de sustentação para o desenvolvimento de todo o processo de geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento, no âmbito organizacional (PAIVA; FERREIRA, 2008; PAULA; CIANCONI, 2007).

Versão final

CAPÍTULO 2

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Minayo (2011, p. 14), “Entendemos como metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”, ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).

O conhecimento científico difere-se dos demais em função de sua natureza sistemática, baseada especificamente em fatos que podem ser mensurados, provados e explicados, por técnica específica, em determinada situação e ambiente. Importante diferenciar conhecimento científico de conhecimento popular, pois de certo modo, o conhecimento popular impera na sociedade, deixando de lado o aspecto científico, crítico e comprometido em explicitar a natureza de determinados fatos e fenômenos (MINAYO, 2011).

Para Lakatos e Marconi (2000, p. 19):

O conhecimento popular é valorativo por excelência, pois se fundamenta numa seleção operada com base em estados de ânimo e emoções: como o conhecimento implica uma dualidade de realidade, isto é, de um lado o sujeito cognoscente, os valores do sujeito impregnam o objeto conhecido. [...] É verificável, visto que está limitado ao âmbito da vida diária e diz respeito ao que se pode perceber no dia a dia. Finalmente, é falível e inexato, pois se conforma com a aparência e com o que ouviu a respeito do objeto.

A ciência tem como objetivo checar a veracidade dos fatos, e dessa forma, procura ferramentas e situações que visam elucidar as indagações, sejam elas oriundas do cotidiano, baseada no conhecimento popular, seja de forma ordenada e sistemática.

O objetivo das teorias é proporcionar um conhecimento mais amplo, por meio da compreensão dos fatos e fenômenos, utilizando-se da reconstrução de conceitos e da estrutura de algo preexistente para fazê-lo. Dessa forma, o trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com as normas requeridas (LAKATOS; MARCONI, 2000).

Adotando uma classificação mais ampla, pode-se dizer que existem dois grandes métodos: o Qualitativo e o Quantitativo.

De acordo com Minayo (2011, p. 21):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, Ela ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

Lakatos e Marconi (2000) descrevem que ao analisar teorias e fatos, deixa-se de lado uma etapa intermediária, constituída pelas leis, e que os fatos e fenômenos são apreendidos por meio de suas manifestações, e o estudo dessas visa conduzir a descoberta de aspectos invariáveis comuns aos diferentes fenômenos, por meio da classificação e generalização.

Utiliza-se a pesquisa qualitativa com a finalidade de obter entendimento sobre a natureza de alguma questão, onde se busca a opinião do público pesquisado. Quanto ao objetivo e grau do problema a ser estudado, a pesquisa pode ser: causal, exploratória ou descritiva.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 43):

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Em contrapartida, a pesquisa quantitativa apresenta em dados percentuais informações sobre o comportamento das pessoas, suas opiniões, quantos pertencem a um mesmo grupo e possuem as mesmas características. Geralmente a pesquisa quantitativa é usada para responder a este tipo de questionamento, mensurando quantidade.

A abordagem quantitativa disponibiliza a medição dos resultados por meio de procedimentos estatísticos, de amostras pré-definidas e de técnicas de análise específicas de frequência e distribuição de representatividade dos fenômenos estudados (BRAGA, 2007, p. 38).

Em sua essência, o método quantitativo representa, em princípio a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, consequentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. É frequentemente aplicado em estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre as variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos. Assim as técnicas e procedimentos disponíveis no método quantitativo favorecem a apuração de opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos respondentes, já que utilizam instrumentos padronizados como o questionário (RICHARDSON, 2010; BRAGA, 2007).

A pesquisa utilizou a técnica *Survey*, pois segundo Babbie (1999) a mesma examina uma amostra da população. Conforme descrito por Bryman (1989) citado em Martins e Ferreira (2011), a pesquisa de *Survey* implica a coleção de dados, em números de unidades e geralmente em uma única conjuntura de tempo, com visão para coletar sistematicamente um conjunto de dados quantificáveis no que diz respeito a um número de variáveis que são, então, examinadas para discernir padrões de associação.

De acordo com Ferreira (2009), a amostragem probabilística caracteriza-se por garantir que todo elemento pertencente ao universo de estudo possua probabilidade, conhecida e diferente de zero, de pertencer à amostra sorteada. Se por alguma razão, alguns elementos não puderem pertencer

à amostra sorteada, a amostragem é dita não probabilística. Para Mattar (2001), a amostragem não probabilística é aquela na qual a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

O tipo de amostragem utilizada é a não probabilística por acessibilidade, pois em função da diversidade de pessoas envolvidas, a quantidade do retorno das respostas pode ser diferente do total da população amostrada.

A pesquisa social decorre de razões de ordem intelectual, quando expressam o desejo de conhecer determinados fatos e fenômenos, e que são impulsionadas pelo simples desejo de agir, dessa forma o uso da pesquisa descritiva configura-se a melhor opção para o estudo do tema em pauta. Os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o “que é”, ou seja, descobrir as características de determinado fenômeno, sendo considerados como objeto de estudo, uma situação específica, um grupo ou um indivíduo (RICHARDSON, 2010).

De acordo com Prestes (2005), as pesquisas descritivas, observam, registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência. Dessa forma, o pesquisador estuda os fenômenos sem manipulá-los, descrevendo friamente a situação encontrada.

As pesquisas descritivas têm como objeto principal buscar soluções de problemas, melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, utilizando-se de questionários para a validação dos assuntos abordados, assim, acredita-se que a aprendizagem organizacional no contexto das cooperativas de crédito na região amazônica ainda é uma área que demanda muitos estudos e pesquisas, sendo esse o principal motivador para sua realização.

2.1 Elucidando o Modelo de Pesquisa

A pesquisa pretende elucidar as indagações relacionadas em como as cooperativas de crédito da Região Norte fazem a gestão do conhecimento, para tal utilizou a abordagem quantitativa. O tipo

de pesquisa utilizado foi a descritiva e procurou evidenciar aspectos amplos do universo pesquisado, principalmente: suas características, as percepções, ações, opiniões voltadas a fatores relacionados à aprendizagem e a fenômenos que afetam diretamente no comportamento dos grupos e das organizações envolvidas.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário, que continha perguntas fechadas, sendo que as questões tiveram como foco proporcionar respostas as indagações contidas nos objetivos específicos. As informações coletadas visavam elucidar os anseios descritos pelo pesquisador na composição da problematização, dos objetivos geral e específicos.

As escalas de Likert, ou escalas somadas, requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida, atribuído-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração (BACKER, 1995). De acordo com Mattar (2001), as principais vantagens da escala de Likert em relação às outras, são a simplicidade de construção; o uso de informações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e a amplitude de respostas permitidas apresenta a informação mais precisa da opinião do respondente em relação à cada afirmação.

Para medir as afirmativas relacionadas às dimensões “Fatores Estratégicos”, “Cultura e Valores Organizacionais”, “Estrutura Organizacional”, “Administração de Recursos Humanos”, “Sistemas de Informação”, “Mensuração de Resultados” e “Aprendizado com o Ambiente” a escala likert foi utilizada entre as opções “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”, e foi transformada para uma escala numérica entre -1 e 1, sendo -1=Discordo Totalmente, -0.5=Discordo, 0=Concordo Parcialmente, 0.5=Concordo e 1=Concordo Totalmente. Dessa forma nessa nova escala os valores negativos representam as opiniões “Discordo Totalmente” e “Discordo” e os valores positivos representam as opiniões “Concordo” e

“Concordo Totalmente”, já o valor zero representa a neutralidade, indiferença, ou seja, Concordo Parcialmente, significando que há pontos em que também existe uma discordância. Esse tipo de transformação é sugerido por (GELMAN; HILL, 2007).

Ao evidenciar a realidade das cooperativas de crédito da Região Norte, especificamente: Rondônia, Acre e Amazonas, proporcionar-se-á maior visibilidade a fatores que serão importantes para a compreensão de características inerentes à cada uma e também como as mesmas se comportam diante do atual cenário de incertezas.

2.2 Elaboração do Modelo de Pesquisa

O uso do questionário é uma técnica de investigação composta por número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo, o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas, etc. Conforme descrito por Gil (1999), construir um questionário é basicamente traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, e as respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa.

Geralmente os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. A descrição adequada das características de um grupo não apenas beneficia a análise a ser feita por um pesquisador, mas também pode ajudar outros especialistas (RICHARDSON, 2010).

O questionário foi elaborado a partir do modelo de Gerenciamento do Conhecimento proposto por Terra (2001), que compreende sete dimensões: 1 – Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração; 2 – Cultura e Valores Organizacionais; 3 – Estrutura organizacional; 4 – Administração de Recursos Humanos; 5 – Sistemas de Informação; 6 – Mensuração dos Resultados; 7 – Aprendizado com o ambiente.

O questionário foi composto por 30 questões fechadas, e por outras 06 que proporcionaram condições de traçar o perfil do entrevistado em relação a: Área de Atuação, Cargo que ocupa, Escolaridade, Tempo de Experiência Profissional, Sistema Cooperativo, Localização.

O instrumento de coleta de dados foi submetido ao pré-teste, com a intenção de solucionar possíveis problemas, ou até mesmo, a reformulação de algumas questões que possibilitem melhor aproveitamento do tempo e das informações.

De acordo com Andrade (2010), fazer o pré-teste consiste em aplicar os instrumentos de pesquisa em uma parcela da amostra a fim de verificar a validade ou relevância dos quesitos, a adequação do vocabulário empregado, o número e a ordem das perguntas formuladas, etc. Já para Babbie (1999), quanto ao pré-teste: a) o objetivo é melhorar o instrumento de pesquisa; b) deverá ser pré-testado da mesma forma como será aplicado na pesquisa; c) a seleção de quem irá participar do pré-teste é flexível.

O pré-teste foi aplicado aos cinco (05) primeiros agentes que faziam parte do banco de dados de e-mails, e foi considerado apenas o seu aspecto qualitativo, pois pretendia corrigir erros e desvios que viessem surgir e aproximar a linguagem usada a dos entrevistados. No retorno, não houve modificações que fossem necessárias.

2.3 População e Amostra

O universo da pesquisa é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda a população. A população é o conjunto total e não se refere apenas as pessoas, pode abranger qualquer tipo de elemento, e os sujeitos ou elementos que serão investigados, compõem uma amostra da população ou do universo (ANDRADE, 2010).

Na região Norte, especificamente nos estados de Rondônia, Acre e Amazonas, estão presentes várias cooperativas de crédito, pertencentes a diferentes sistemas cooperativos

ou até mesmo cooperativas solitárias (que não pertençam a nenhum sistema). Dessa forma, a pesquisa será direcionada à aquelas cooperativas filiadas aos sistemas SICOOB e CREDISIS, por acreditar que representam grande parte das cooperativas presentes nos estados citados. Ao todo foram 25 cooperativas, conforme quadro a seguir:

Quadro 11 – Quantidade de cooperativas dos sistemas Sicoob e Credisis

SISTEMAS	SICOOB	CREDISIS
ESTADOS		
Rondônia	10	10
Acre	02	01
Amazonas	02	–

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

O número de colaboradores existentes nas 25 cooperativas citadas, é de aproximadamente 750 (Setecentos e cinquenta), sendo que os estagiários não foram considerados nesse universo.

A escolha dos participantes da pesquisa limita-se a todos os colaboradores e gestores das cooperativas de crédito selecionadas para o estudo. Serão excluídos, consultores e prestadores de serviços terceirizados ou membros das diretorias que não trabalhem efetivamente na direção, sendo: conselheiros de Administração e membros do Conselho Fiscal.

Ao excluir os prestadores de serviços terceirizados, estagiários, consultores e membros da diretoria que não trabalhem efetivamente na organização, procura-se obter informações que de fato sejam disseminadas pela cooperativa e sejam amplamente divulgadas em todas as esferas da organização e que aconteçam corriqueiramente, portanto, tal iniciativa preza pela exatidão das informações e busca suprimir possíveis desvios que venham a comprometer os resultados da pesquisa.

Em função da diversidade de cooperativas, de sistemas, região e outras particularidades existentes no universo pesquisado, acredita-se que a amostragem não probabilística por

acessibilidade proporcionará condições para a obtenção de resultados aos objetivos estabelecidos, pois normalmente, é difícil obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar, seja porque o número é demasiadamente grande ou os custos são elevados, essas e outras razões obrigam a trabalhar com uma só parte dos elementos que compõem o grupo, pois os seus membros são heterogêneos (RICHARDSON, 2010).

2.4 Coleta de Dados

Em função de o universo pesquisado ser grande e disperso geograficamente, os questionários foram aplicados indiretamente, e a coleta de dados seguiu o roteiro abaixo:

1. As cooperativas centrais (SICOOB NORTE e CENTRALCRED) foram visitadas com a intenção de explicar a respeito do projeto e de prospectar informações das cooperativas singulares;
2. Os representantes das cooperativas singulares foram contatados via telefone e instruídos acerca da problematização, dos objetivos gerais e específicos, os critérios éticos, a metodologia e a importância das respostas ao questionário;
3. Foi enviado às cooperativas singulares, um modelo do questionário, bem como a documentação que descreve o projeto da dissertação para a aprovação dos Gestores;
4. Os questionários foram disponibilizados na plataforma web, LimeSurvey;
5. Um link foi enviado para o e-mail integrante do banco de dados, e o colaborador fazia o cadastro no sistema para responder ao questionário;
6. Para aquelas cooperativas que não disponibilizaram o banco de dados de e-mails, foi enviado um link para

- o gestor de recursos humanos ou gerente, para que o mesmo disponibilizasse aos demais colaboradores;
7. Os participantes tiveram 30 dias para responder o questionário (01 a 30/10/2012). Depois de transcorrido esse período, o sistema não permitiu a inserção ou reinserção de dados.

2.5 Técnica de Análise de Dados

Após a coleta de dados, a fase seguinte é analisar e interpretar na intenção de transformá-los em informações que possam ser utilizadas para explicar a problematização, respondendo os objetivos geral e específicos. De acordo com Gil (1999, p. 168), “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação”.

A elaboração dos dados seguiu a descrição abaixo:

- Os dados foram selecionados com a intenção de verificar a exatidão das informações obtidas, e evitar informações confusas ou incompletas;
- Os dados codificados pelo sistema web na coleta foram decodificados e transformados em números e tabelas pelo Sistema estatístico, na intenção de facilitar a tabulação e análise;
- Os dados foram submetidos a tratamento estatístico e transformados em tabelas e gráficos.

Assim, as questões resultantes da aplicação do questionário foram submetidas à análise descritiva e estatística. Buscar-se-á, a melhor forma que possibilite a interpretação dos dados, considerando as variáveis que se apresentaram no ambiente pesquisado e também na subjetividade dos sujeitos da pesquisa.

Em função da gama de informações coletadas e a complexidade existente em determinar a relação entre si, faz-se necessário o apoio de um profissional da área de estatística e também o uso de softwares de tratamento de dados, assim, foi

utilizado o Software R na versão 2.15.0, além de planilhas do MS Excel 2010, o do editor de textos MS Word 2010 para a mensuração, cruzamento das informações, produção de gráficos e de relatórios relativos aos dados coletados.

Para resumir as informações de cada constructo ou dimensão, foram adotados os seguintes indicadores: Fatores Estratégicos = “FE”, Cultura e Valores Organizacionais = “CVO”, Estrutura Organizacional = “EO” Administração de Recursos Humanos = “RH”, Sistemas de Informação = “SI”, Mensuração de Resultados = “MR” e Aprendizado com o Ambiente = “AA”. Os indicadores foram criados a partir da média das perguntas que representam as múltiplas características de cada dimensão. Portanto, considerando as perguntas na escala padronizada (entre -1 e 1) tem-se que:

$$\begin{aligned} \text{(Equação1) Fatores Estratégicos} &= \frac{FE1 + FE2 + FE3 + FE4 + FE5}{5}, \\ \text{(Equação2) Cultura e Valores Org.} &= \frac{CV01 + CV02 + CV03 + CV04 + CV05}{5}, \\ \text{(Equação3) Estrutura Org.} &= \frac{E01 + E02 + E03 + E04}{4}, \\ \text{(Equação4) Adm. de Recursos Humanos} &= \frac{RH1 + RH2 + RH3 + RH4}{4}, \\ \text{(Equação5) Sistemas de Informação} &= \frac{SI1 + SI2 + SI3 + SI4}{4}, \\ \text{(Equação6) Mensuração de Resultados} &= \frac{MR1 + MR2 + MR3 + MR4}{4}, \\ \text{(Equação7) Aprendizado com o Ambiente} &= \frac{Inv(AA1) + AA2 + AA3 + AA4}{4}. \end{aligned}$$

Para obter interpretabilidade do indicador “Aprendizado com o Ambiente” a pergunta AA1 foi invertida (Discordo Totalmente=Concordo Totalmente, Discordo=Concordo), dessa forma um maior valor do indicador “Avaliação de Risco” significa que o usuário tende a concordar com as demais perguntas deste indicador e discordar das perguntas AA1.

De acordo com (HAIR, *et al.* 2009) a criação de indicadores através da média, reduz o erro de medida de uma única pergunta, consegue representar as múltiplas facetas de um conceito e é facilmente replicável em outros estudos.

Para apresentação e comparação das médias dos indicadores foi utilizado o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança. O método *bootstrap* (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) é muito utilizado para realizar inferências, quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Para comparar estatisticamente os indicadores “Fatores Estratégicos”, “Cultura e Valores Organizacionais”, “Estrutura Organizacional”, “Administração de Recursos Humanos”, “Sistemas de Informação”, “Mensuração de Resultados” e “Aprendizado com o Ambiente” entre as variáveis “Área de Atuação,” “Cargo”, “Escolaridade” e “Tempo de Atuação” foi utilizado o teste de *Kruskal-Wallis* (HOLLANDER; WOLFE, 1999), sendo que para as comparações múltiplas pós-teste *Kruskal-Wallis*, foi utilizado o teste de Nemenyi (J. H. ZAR, 1998).

Para comparar estatisticamente os indicadores “Fatores Estratégicos”, “Cultura e Valores Organizacionais”, “Estrutura Organizacional”, “Administração de Recursos Humanos”, “Sistemas de Informação”, “Mensuração de Resultados” e “Aprendizado com o Ambiente” entre a variável “Sistema Cooperativo” foi utilizado o teste de *Mann-Whitney* (HOLLANDER; WOLFE, 1999).

Para verificar a correlação existente entre os indicadores que representa o conceito de cada dimensão, foi realizado o teste de correlação de *Spearman* (SIEGAL; CASTELLAN, 2006). O nível de significância adotado no trabalho foi de 5%.

CAPÍTULO 3

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após o tratamento dos dados obtidos com a aplicação do questionário, foi possível produzir informações que vão de encontro com os objetivos propostos para o desenvolvimento da dissertação, conforme descrito a seguir:

3.1 Análise Descritiva

Na análise descritiva, foi realizada uma apresentação dos dados relacionados ao perfil dos respondentes, pois é de suma importância o detalhamento da composição do universo pesquisado, dessa forma o total de respondentes foi de 83 pessoas, divididas em 07 áreas de atuação.

Em relação à variável “Área de Atuação”, 55,4% atuam nas áreas Financeiro/Administrativas, seguidos de 15,7% Produção e 12,0% Controles, as demais áreas somam juntas 16,8%. Na variável “Cargo” ocupado, 39,8% são de Assistente/Auxiliar, seguidos de 20,5% que atuam como Gerentes e 16,9% são Caixas, as demais variáveis somam 22,8%.

Considerando o grau de escolaridade, 41% possuem nível Superior Incompleto e 27,7% Superior Completo, 16,9% Especialização/MBA, e 14,5% Ensino Médio Incompleto/Completo. A crescente onda de qualificação profissional está associada ao nível de competitividade empresarial, pois a mesma dependerá mais das habilidades e dos conhecimentos atualizados dos funcionários, tanto dos permanentes quanto dos temporários. Em tempos de competitividade global, é rigorosa a exigência de educação e treinamento, sendo esses vetores que definirão a empregabilidade (MOTTA, 2001; BARBULHO, 2001).

Verifica-se na variável “Tempo de Atuação”, que 41% estão situados na faixa entre 01 a 05 anos, 27,7% entre 05 e 10 anos, a soma das 02 variáveis totaliza 68,7%. Isso demonstra que as cooperativas têm conseguido manter o seu quadro de pessoal estável por determinados períodos de tempo. Para Motta (2001), a segurança no emprego estará na autoconfiança, na própria capacidade de aprendizado constante, na habilidade de desempenhar novas tarefas e na adaptação à variação do mercado.

Em relação ao Sistema Cooperativo, a maioria dos respondentes estão relacionados ao SICOOB (73,5%) e ao sistema CREDISIS, apenas 26,5%

Os dados citados podem ser visualizados na tabela a seguir:

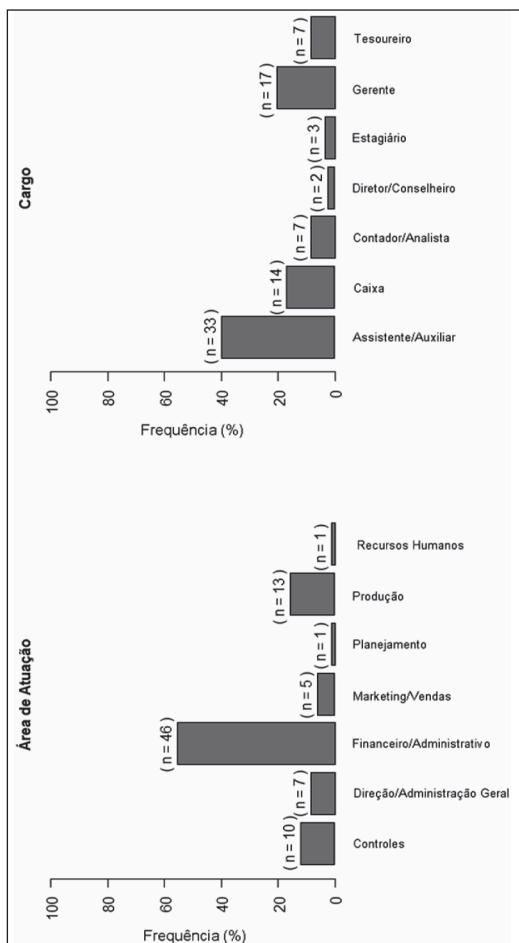
Tabela 1 – Tabela de Frequência das variáveis descritivas

	Variável	Nº	%
Área de Atuação	Controles	10	12,0%
	Direção/Administração Geral	7	8,4%
	Financeiro/Administrativo	46	55,4%
	Marketing/Vendas	5	6,0%
	Planejamento	1	1,2%
	Produção	13	15,7%
	Recursos Humanos	1	1,2%
	Total	83	100,0%
Cargo	Assistente/Auxiliar	33	39,8%
	Caixa	14	16,9%
	Contador/Analista	7	8,4%
	Diretor/Conselheiro	2	2,4%
	Estagiário	3	3,6%
	Gerente	17	20,5%
	Tesoureiro	7	8,4%
	Total	83	100,0%
Escolaridade	Ensino Médio Completo e Incompleto	12	14,5%
	Superior Incompleto	34	41,0%
	Superior Completo	23	27,7%
	Especialização/MBA	14	16,9%
	Total	83	100,0%
Tempo de Atuação	Até 1 ano	21	25,3%
	1 - 5 anos	34	41,0%
	5 - 10 anos	23	27,7%
	10 - 15 anos	4	4,8%
	15 - 20 anos	0	0,0%
	> 20 anos	1	1,2%
	Total	83	100,0%
	Sistema Cooperativo	CREDISIS	22
SICOOB		61	73,5%
Total		83	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

No gráfico seguinte, as informações da tabela anterior podem ser melhor visualizadas.

Gráfico 1 – Área de Atuação, Cargo, Escolaridade, Tempo de Atuação e Sistema



Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

3.2 Análise Estatística

Na tabela 2, pode-se verificar que todos os indicadores foram significativamente positivos, evidenciando que os respondentes

concordam em relação a todos os indicadores analisados, pois todas as médias e intervalos são maiores que 0 (Zero). Destacam-se os indicadores “Fatores Estratégicos”, “Cultura e Valores Organizacionais”, “Administração de Recursos Humanos” e “Sistemas de Informação” com as maiores médias dos indicadores analisados, sendo estatisticamente maior que a do indicador “Aprendizado com o Ambiente”. Com isso pode-se afirmar que existem evidências de que os respondentes tendem a concordar mais com as perguntas dos indicadores “Fatores Estratégicos”, “Cultura e Valores Organizacionais”, “Administração de Recursos Humanos” e “Sistemas de Informação” quando comparado às perguntas do indicador “Aprendizado com o Ambiente”.

As comparações estatísticas podem ser realizadas através da análise de sobreposição dos intervalos de confiança, ou seja, quando os intervalos não se sobrepõem, pode-se afirmar que existem evidências de diferenças estatísticas entre os indicadores.

Tabela 2 – Tabela com Média e Intervalo de Confiança para os indicadores

Indicadores	Média	I.C. 95%	
		L.I.	L.S.
Fatores Estratégicos	0,414	0,358	0,465
Cultura e Valores Organizacionais	0,387	0,326	0,452
Estrutura Organizacional	0,334	0,270	0,402
Administração de Recursos Humanos	0,432	0,367	0,505
Sistemas de Informação	0,434	0,351	0,508
Mensuração de Resultados	0,322	0,256	0,392
Aprendizado com o Ambiente	0,238	0,175	0,304

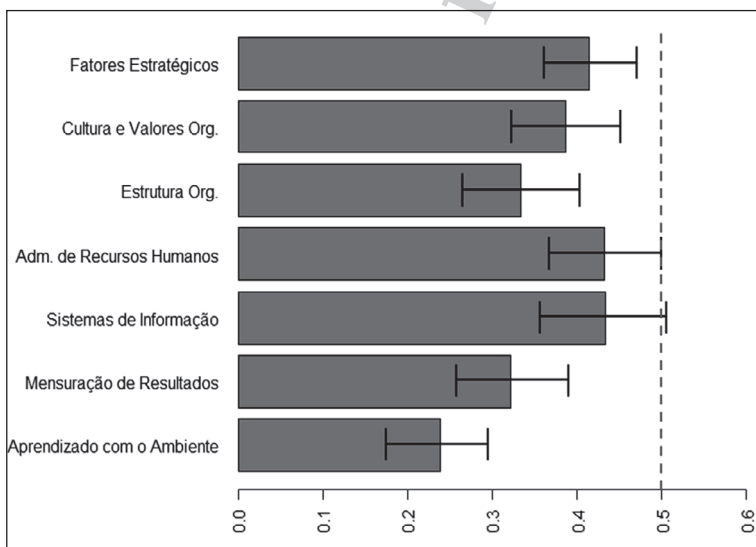
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Considerando as informações relativas à Tabela 2, pode-se verificar que os indicadores Sistemas de Informação e Administração de Recursos Humanos, apresentam as maiores médias, sendo 0,434 e 0,432 respectivamente, seguidos pelo indicador Fatores Estratégicos com 0,414. Tais médias representam a percepção dos respondentes e indicam a importância de tais indicadores como sendo utilizados para repositório do conhecimento. A literatura descreve como repositórios

do conhecimento, os indivíduos, a cultura organizacional, as transformações, a estrutura, as instalações físicas e os sistemas computadorizados (NAKANO; FLEURY, 2005).

Com o desenvolvimento de novas tecnologias e as novas necessidades organizacionais, a excelência no treinamento deverá ser cada vez mais buscada, para tal cabe ao setor de recursos humanos promover ações que visem alcançar tais objetivos, principalmente no recrutamento e seleção, e também no aprimoramento das competências técnicas, aumentando a habilidade do conhecimento adquirido, por meio do mapeamento do C. H. A. – Conhecimentos, Habilidade e atitudes (BARBULHO, 2001; LEME, 2006), ou seja, a pessoa certa, no lugar certo, para a atividade correta.

Gráfico 2 – Gráfico de barras para as médias e seus respectivos intervalos de confiança para os indicadores



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Chama a atenção o indicador “Aprendizado com o Ambiente”, pois, demonstra a menor média (0,238) de concordância em relação aos demais indicadores. Tal comportamento pode ser melhor visualizado na tabela e gráfico 9.

3.2.1 Fatores Estratégicos

Para as variáveis que compõem o indicador “Fatores Estratégicos”, pode-se verificar que todas foram significativamente positivas, com média e intervalos de confiança maiores do que zero, evidenciando que os respondentes concordam em relação a estas questões. A variável “FE5”¹ foi significativamente maior que o indicador, ou seja, os respondentes tendem a concordar mais em relação a esta questão em comparação as demais, assim, a opção “concordo” representa 51,8% e os que “concordam totalmente” representam 30,1%, na opinião dos respondentes, totalizando 81,9%.

Dessa forma, fica claro que o universo pesquisado concorda que o compartilhamento do conhecimento pode reduzir os custos e também oferecer aos servidores condições necessárias para a aprendizagem de qualidade. Tal afirmação fica evidente na variável “FE4”² que faz referência à utilização do conhecimento que a organização possui de forma organizada e estruturada, facilitando a disseminação entre os servidores, onde a soma das variáveis “concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente” representam 97,6%.

Tabela 3 – Tabela com Média e Intervalo de Confiança para o indicador “Fatores Estratégicos” e suas variáveis correspondentes

Variáveis	Média	I.C. 95%	
		L.I.	L.S.
FE1	0,373	0,301	0,452
FE2	0,325	0,235	0,410
FE4	0,458	0,380	0,536
FE5	0,560	0,488	0,633
Fatores Estratégicos	0,414	0,358	0,465

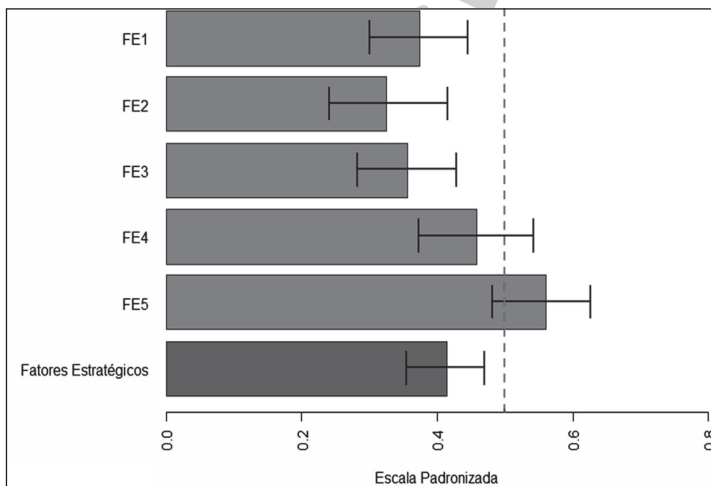
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

- 1 O compartilhamento do conhecimento na cooperativa poderá reduzir os custos nessa área e oferecer aos servidores condições para uma aprendizagem de qualidade, dando-lhes uma maior opção para tratar de conteúdos associados as suas necessidades reais, em horários e períodos compatíveis com a realidade funcional.
- 2 A cooperativa utiliza o conhecimento que possui de forma organizada e estruturada para estimular e facilitar o compartilhamento e a sua disseminação entre os seus servidores.

Assim, verifica-se que a cooperativa por meio de suas ações estratégicas tem proporcionado condições que visam explorar sua estrutura para estimular, facilitar e disseminar o conhecimento, promovendo condições necessárias para que o processo de criação do conhecimento aconteça de maneira dinâmica. Cabe aos líderes a tarefa de traduzir e difundir a visão definida pela alta administração em conceitos e imagens compatíveis, para que possam indicar quais conhecimentos deverão ser criados e a identificação e o desenvolvimento das competências necessárias para o desenvolvimento da estratégia corporativa (TERRA, 2001; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; FALCÃO, 2009).

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

Gráfico 3 – Gráfico de Barras para as médias e seus respectivos intervalos de confiança para o indicador “Fatores Estratégicos” e suas variáveis correspondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

3.2.2 Cultura e Valores Organizacionais

Para as variáveis que compõem o indicador “Cultura e Valores Organizacionais”, pode-se verificar que todas foram significativamente positivas, com médias e intervalos de confiança maiores do que zero, evidenciando que os respondentes concordam em relação a essas questões.

As cooperativas têm arraigado em sua cultura, o princípio “Educação, Treinamento e Informação”, tal princípio visa consolidar o processo evolutivo, sustentado e inovador de capacitação, informações e de conhecimentos, bem como a educação e o treinamento. Tais ações não estão centradas apenas no servidor, mas nos sócios cooperados, conselheiros e dirigentes eleitos (OLIVEIRA, 2011).

Tal afirmativa fica evidente na questão “CVO3”³, onde 21,7% “Concordam parcialmente”, 51,8% dos respondentes “Concordam” e 25,3% “Concordam totalmente” quando perguntados se os colaboradores são incentivados a adquirirem as informações necessárias para o alcance dos objetivos planejados.

As respostas na variável “CVO5”⁴ que indaga sobre os incentivos para o questionamento sobre as informações recebidas e os conceitos preestabelecidos pela instituição, foram significativamente menor que o indicador, ou seja, os respondentes tendem a discordar mais em relação a esta questão em comparação às demais, pois as variáveis “Discordo” e “Concordo parcialmente” somadas representam 61,5%. Mudar é transformar substancialmente as práticas existentes, é a reinvenção dos idealismos administrativos, de acordo com a cultura e circunstâncias, porém, alguns valores, pressupostos, ritos, crenças e pragmatismo de processos são necessários em função das exigências externas, principalmente as calcadas na legislação (MOTTA, 2001).

Tabela 4 – Tabela com Média e Intervalo de Confiança para o indicador “Cultura e Valores Org.” e suas variáveis correspondentes

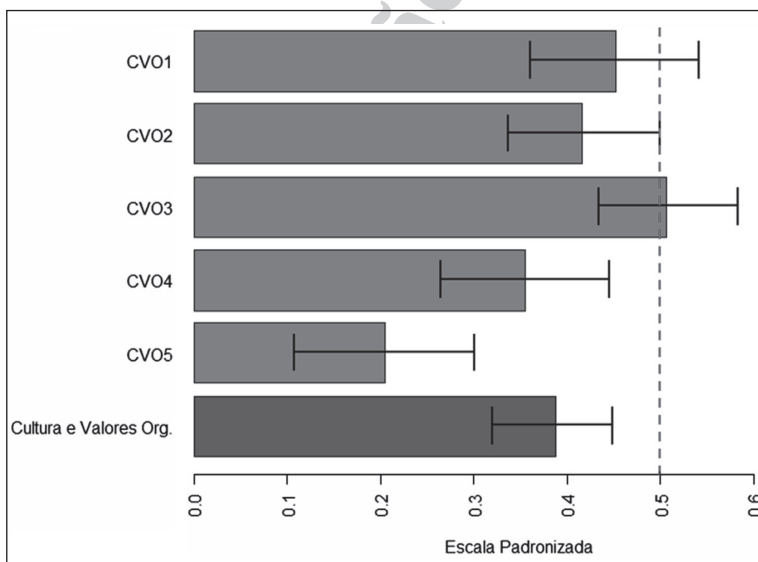
Variáveis	Média	I.C. 95%	
		L.I.	L.S.
CVO1	0,452	0,361	0,542
CVO2	0,416	0,331	0,500
CVO3	0,506	0,428	0,584
CVO4	0,355	0,259	0,446
CVO5	0,205	0,108	0,301
Cultura e Valores Organizacionais	0,387	0,326	0,452

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

- 3 Os colaboradores são incentivados a adquirirem as informações necessárias para o alcance dos objetivos planejados.
- 4 Há incentivos para que os colaboradores questionem as informações recebidas e os conceitos preestabelecidos pela Instituição.

Mesmo sendo parte de uma organização que está em constante mudança, a cooperativa e seus funcionários estão subordinados às leis relacionadas ao SFN – Sistema Financeiro Nacional, portanto devem cumprir uma série de requisitos necessários para o seu funcionamento. Não existem organizações sem normas e regras, sejam elas explícitas ou tácitas, elas dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados padrão, assim, a norma é o comportamento sancionado pelo grupo e repassado pelos outros elementos culturais. Costuma-se associar as normas aos manuais de instruções, o que guarda certa veracidade, pois esses dizem respeito aos procedimentos adequados para situações específicas, e também representam o esforço da organização em solidificar a sua memória organizacional por meio do conhecimento explícito (FREITAS, 2007; FALCÃO 2009).

Gráfico 4 – Gráfico de Barras para as médias e seus respectivos intervalos de confiança para o indicador “Cultura e Valores Org.” e suas variáveis correspondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

3.2.3 Estrutura Organizacional

Para as variáveis que compõem o indicador “Estrutura Organizacional”, pode-se verificar que todas foram significativamente positivas, com média e intervalos de confiança maiores do que zero, evidenciando que os respondentes concordam em relação a essas questões.

Porém, vale ressaltar que, apesar de o indicador “EO3”⁵ apresentar a maior média das variáveis, praticamente existe um empate técnico nas respostas: Concordo parcialmente 32,5% e Concordo 33,7%, seguido de Concordo totalmente com 27,7%, quando perguntados se a cooperativa proporciona clima favorável a seus colaboradores para que sejam colaborativos, criativos, permitindo o surgimento de novas ideias e a descoberta de novos talentos.

Percebe-se que existe uma série de variáveis que podem estar associadas a tais respostas, sejam eles fatores individuais relacionados à motivação, à confiança, à reciprocidade, às relações de poder, aos sistemas colaborativos, além da própria estrutura organizacional (ALVES, 2011). Seguindo na mesma linha de pensamento, para Oliveira (2011), são muitos os fatores que influenciam com maior ou menor intensidade o delineamento da estrutura organizacional de uma cooperativa, ressalta-se que os objetivos, estratégias e políticas têm influência na estruturação organizacional, à medida que são bem definidos e claros, ajudam a explicitar o que espera de cada executivo e profissional que compõem a mesma.

O cooperativismo de crédito no Brasil ainda é muito recente, na região norte essa realidade não é diferente, portanto passam por constantes mudanças em suas rotinas na intenção de adaptarem-se às mudanças impostas pelo ambiente externo. Tais mudanças refletem diretamente na forma como a cooperativa se organiza, seja pelo planejamento estratégico, seja pela governança corporativa. A informação acima fica evidente nas respostas

5 A cooperativa proporciona um clima favorável a seus colaboradores para que sejam colaborativos, criativos, permitindo dessa forma o surgimento de ideias novas e descoberta de novos talentos.

relativas à variável “EO4”⁶, onde 44,6% responderam que “concordam parcialmente” em relação ao conhecimento existente na cooperativa estar alinhado às suas estratégias e planos de ação e 39,8% responderam que “concordam”.

A gestão das cooperativas inicia-se pelos planejamentos: estratégico, tático e operacional, dessa forma, essas ações tomarão corpo a partir do momento que os aspectos relacionados à governança corporativa passam a nortear as ações práticas do “fazer” e alinham os objetivos individuais aos organizacionais (OLIVEIRA, 2011).

A variável “EO1”⁷ representa a menor média, onde 43,4% dos respondentes concordam e 37,3% concordam parcialmente, indicando que existe certo nível de discordância em relação aos mecanismos que auxiliem no gerenciamento de mudanças e práticas do cotidiano.

A eficiência de uma estrutura organizacional depende da qualidade intrínseca, do valor e da integração das pessoas que são parte integrante da estruturação da cooperativa, portanto, deve-se levar em consideração o comportamento, os conhecimentos e a capacitação das pessoas que desempenham as funções que lhes são atribuídas. A qualidade da estrutura organizacional da cooperativa é o resultado do valor das pessoas e do conhecimento que elas possuem (OLIVEIRA, 2011).

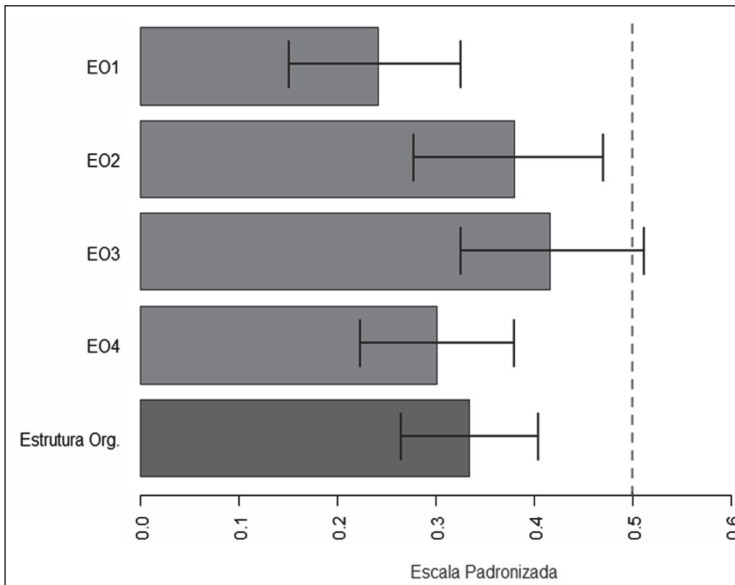
Tabela 5 – Tabela com Média e Intervalo de Confiança para o indicador “Estrutura Org.” e suas variáveis correspondentes

Variáveis	Média	I.C. 95%	
		L.I.	L.S.
EO1	0,241	0,151	0,331
EO2	0,380	0,289	0,476
EO3	0,416	0,313	0,506
EO4	0,301	0,217	0,386
Estrutura Organizacional	0,334	0,270	0,402

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

- 6 Há uma garantia de que o conhecimento existente na cooperativa está alinhado a sua estratégia de ação, bem como é construído mediante cumprimento dos objetivos a que a instituição se propõe por meio dos seus planos de ação.
- 7 A cooperativa possui mecanismos eficazes que auxiliem no gerenciamento de mudanças e práticas do cotidiano, desde a sua criação até os resultados.

Gráfico 5 – Gráfico de Barras para as médias e seus respectivos intervalos de confiança para o indicador “Estrutura Org.” e suas variáveis correspondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

3.2.4 Administração de Recursos Humanos

Para as variáveis que compõem o indicador “Administração de Recursos Humanos”, pode-se verificar que todas foram significativamente positivas, com médias e intervalos de confiança maiores do que zero, evidenciando que os respondentes concordam em relação a essas questões.

A variável “RH3”⁸ foi significativamente maior que o indicador, sendo que “concordo e concordo totalmente” somados representam 85,6%, ficando claro que existem na cooperativa investimentos e incentivos para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Essa afirmação pode ser melhor caracterizada

8 Existe na cooperativa, investimento e incentivo para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

com as respostas relacionadas à variável “RH2”⁹, onde os respondentes “concordam” (36,1%) e “concordam totalmente” (24,1%) que a cooperativa tem uma política de RH eficaz e eficiente.

Esses são indícios que as cooperativas têm avançado na Gestão do Conhecimento, percebendo o ser humano não apenas como um recurso, mas sim como um ser biopsicossocial e buscam alavancar as competências essenciais para a geração, retenção e transferência do conhecimento (HANASHIRO; BATISTA, 2001; PACHECO, 2010).

Tabela 6 – Tabela com Média e Intervalo de Confiança para o indicador “Adm. Recursos Humanos” e suas variáveis correspondentes

Variáveis	Média	I.C. 95%	
		L.I.	L.S.
RH1	0,416	0,331	0,500
RH2	0,373	0,265	0,470
RH3	0,614	0,530	0,699
RH4	0,325	0,223	0,422
Administração de Recursos Humanos	0,432	0,367	0,505

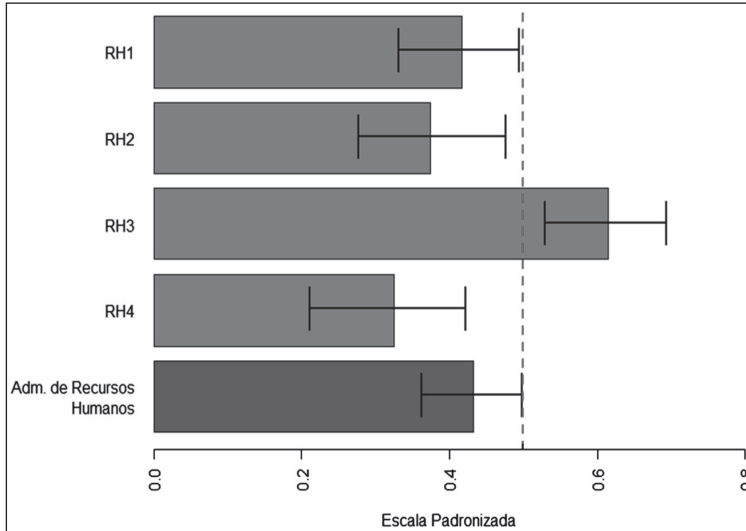
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A variável “RH4”¹⁰ apresenta a menor média do indicador (0,325), onde 36,1% dos respondentes concordam parcialmente, em contrapartida 32,5% responderam que concordam que a cooperativa estimula os colaboradores a discutirem e a trocarem conhecimentos. Dessa forma, a geração e transmissão do conhecimento acabam sendo afetados, pois o indivíduo é o catalizador de informações, por meio dele que o conhecimento tácito e o explícito poderão ser energizados e melhorados, configurando a Espiral do Conhecimento. Essa energização passa pelo desenvolvimento dos *ba* descritos por Takeuchi e Nonaka (2008) e também dos mecanismos relacionados à aprendizagem formal e informal descritas por Antonello *et al.* (2011).

9 A cooperativa tem uma política de RH eficaz e eficiente.

10 Os colaboradores são estimulados a discutirem e a trocarem seus conhecimentos através de seminários, palestras, encontros entre si ou com outros profissionais.

Gráfico 6 – Gráfico de Barras para as médias e seus respectivos intervalos de confiança para o indicador “Adm. de Recursos Humanos” e suas variáveis correspondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

3.2.5 Sistemas de Informação

Para as variáveis que compõem o indicador “Sistemas de Informação”, pode-se verificar que todas foram significativamente positivas, com média e intervalos de confiança maiores do que zero, evidenciando que os respondentes concordam em relação a essas questões.

As Tecnologias da Informação são fortes aliados do aprimoramento e expansão da memória organizacional e da disseminação do conhecimento explícito, embora deve-se destacar que apenas o uso da tecnologia, sem o envolvimento das pessoas não proporciona a mobilidade no conhecimento (JOIA; LEMOS, 2009; CLARI; POPADIUK, 2010).

Na variável “SI2”¹¹, onde os respondentes foram indagados se a qualidade do conhecimento oferecido nos treinamentos atende plenamente as necessidades dos servidores, 48,2% concordam e 20,5% concordam totalmente. Outro indicador que corrobora com o SI2 é o “SI1”¹², que trata a respeito dos treinamentos atenderem as reais necessidades de trabalho, 43,4% concordam e 24,1% concordam totalmente. A rotina das cooperativas de crédito está intrinsecamente ligada à utilização dos sistemas de informações, sendo que muitos dos treinamentos desenvolvidos são direcionados especificamente para a utilização e manuseio correto de sistemas de armazenamento e controle de informações.

Tabela 7 – Tabela com Média e Intervalo de Confiança para o indicador “Sistemas de Informação” e suas variáveis correspondentes

Variáveis	Média	I.C. 95%	
		L.I.	L.S.
SI1	0,416	0,325	0,506
SI2	0,404	0,307	0,500
SI3	0,488	0,403	0,566
SI4	0,428	0,325	0,518
Sistemas de Informação	0,434	0,351	0,508

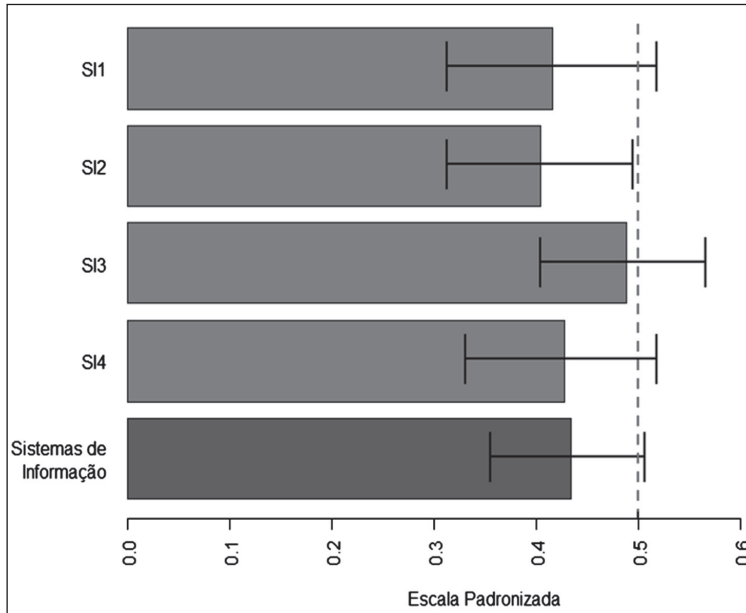
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Assim, o compartilhamento da informação necessita, para funcionar e dar resultados à organização, que os colaboradores da empresa tenham ferramentas, meios e mecanismos adequados para realizar as trocas informacionais. Nesse contexto tomam corpo os sistemas denominados *groupware*, a internet e a *intranet* (ALVES, 2011),

11 A qualidade do conhecimento oferecido nos treinamentos atende plenamente as necessidades dos servidores.

12 Os treinamentos ministrados ou oferecidos pela cooperativa a seus colaboradores atendem as reais necessidades de sua área de trabalho.

Gráfico 7 – Gráfico de Barras para as médias e seus respectivos intervalos de confiança para o indicador “Sistemas de Informação” e suas variáveis correspondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

3.2.6 Mensuração de Resultados

Para as variáveis que compõem o indicador “Mensuração de Resultados”, pode-se verificar que todas foram significativamente positivas, com média e intervalos de confiança maiores do que zero, evidenciando que os respondentes concordam em relação a essas questões.

Porém, vale ressaltar que em relação à variável “MR3”¹³, 47,0% dos respondentes concordam parcialmente que os colaboradores compartilham suas experiências, trocam ideias e procuram crescer juntos, havendo praticamente um empate técnico na soma das variáveis concordo (31,3%) e concordo

13 Os colaboradores compartilham suas experiências, trocam ideias, procuram crescer juntos.

totalmente (16,9%). A variável “MR4”¹⁴ que busca informações acerca da contribuição dos sistemas de TI para a retenção, armazenamento e disponibilização das informações pertinentes ao trabalho desenvolvido, apresenta a maior média, onde 48,2% concordam e 20,5% concordam totalmente.

Conforme apresentado acima, verifica-se que os sistemas de informação têm proporcionado condições para o gerenciamento do conhecimento, porém, o desempenho do compartilhamento face a face (indivíduo x indivíduo) não tem tido o mesmo desempenho. Os verdadeiros motivos que esclarecem essas informações não ficam claros na pesquisa, porém, podem estar associados ao grau de instrução (escolaridade) ou ao tempo de atuação, conforme Tabela 1, ou até mesmo a estrutura organizacional, à comunicação, às relações de poder, à reciprocidade, à confiança e o sentimento de pertencimento.

Tabela 8 – Tabela com Média e Intervalo de Confiança para o indicador “Mensuração de Resultados” e suas variáveis correspondentes

Variáveis	Média	I.C. 95%	
		L.I.	L.S.
MR1	0,349	0,259	0,446
MR2	0,235	0,145	0,325
MR3	0,301	0,211	0,386
MR4	0,404	0,307	0,500
Mensuração de Resultados	0,322	0,256	0,392

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

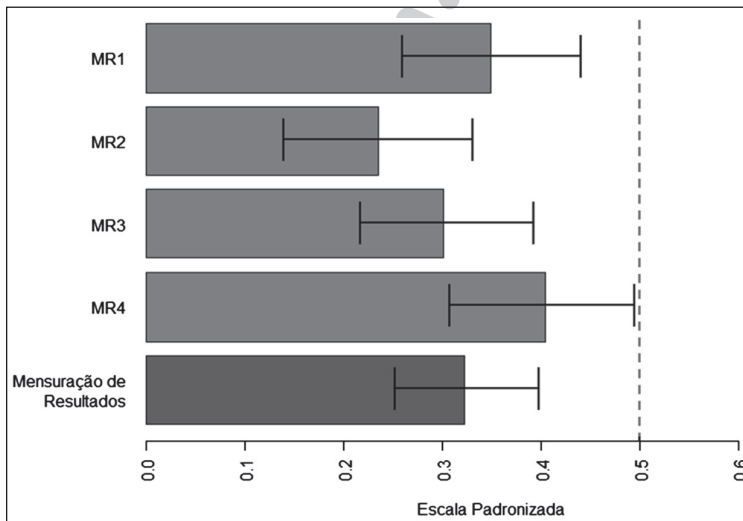
A confiança dentro da organização é um dos pontos essenciais para o desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais e das trocas de informações entre indivíduos e equipes, assim como a reciprocidade, ou seja, os indivíduos só compartilham se recebem algo em troca, por fim o sentimento de pertencimento é que contribui para a promoção e o

14 O Sistema de TI contribui de modo eficiente com a retenção, armazenamento e disponibilização das informações pertinentes ao trabalho desenvolvido na cooperativa.

fortalecimento da confiança, da reciprocidade e da ação coletiva (JOIA; LEMOS, 2009; ALVES, 2011).

A variável “MR2”¹⁵ que trata a respeito do incentivo para a descoberta de ideias inovadoras, com média 0,235, chama a atenção para as opções “concordo parcialmente” com 41,0% e o “discordo” com 10,8%, pois a cerne para a criação do conhecimento novo está na tentativa de promover a inovação, sair do estado de inércia e produzir diferenciais competitivos (NAKANO; FLEURY, 2005; FALCAO, 2009; ALVES, 2011).

Gráfico 8 – Gráfico de Barras para as médias e seus respectivos intervalos de confiança para o indicador “Mensuração de Resultados” e suas variáveis correspondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

3.2.7 Aprendizado com o Ambiente

Para as variáveis que compõem o indicador “Aprendizado com o Ambiente”, pode-se verificar que todas foram significativamente

15 Existe incentivo para descoberta de novas ideias, ou seja, ideias inovadoras para o sucesso da instituição.

positivas, com média e intervalos de confiança maiores do que zero, evidenciando que os respondentes concordam em relação a essas questões. Lembrando que a variável “AA1”¹⁶ foi invertida para que o indicador tivesse uma interpretabilidade. A pergunta reformulada se encontra no anexo no final do trabalho.

No indicador Aprendizado com o ambiente, a variável “AA4”¹⁷, que trata a respeito dos incentivos dados aos colaboradores para o registro das experiências adquiridas no desenvolver do trabalho, que divulguem e socializem os seus conhecimentos, possui a menor média 0,120, sendo que a soma das respostas: “discordo” e “concordo parcialmente” representam 61,5%, sendo superior ao “concordo”, com 31,3%.

Se a organização não proporciona condições para o compartilhamento do conhecimento, provavelmente a mesma terá problemas de competitividade e conseqüentemente a permanência no mercado. O sucesso das corporações nunca foi tão frágil, apenas algumas empresas têm demonstrado capacidade de mudar tão rápido quanto o ambiente que as cerca e de lidar com as complexidades envolvidas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A troca de informações auxilia a organização a lidar com a incerteza e a ambigüidade, assim, deve fluir em todos os sentidos, conforme descrito na Espiral do Conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Na variável “AA2”¹⁸, 42,2% responderam que concordam que as informações são compartilhadas por todos os colaboradores, sendo que 36,1% concordam parcialmente, ficando claro que ainda existem entraves no compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários das cooperativas.

Para Szulanski (2003) comentado por Clari e Popadiuk (2010, p. 3), “existem quatro conjuntos de fatores passíveis de influenciarem a dificuldade da transferência do conhecimento:

- 16 Os trabalhos **NÃO** deixam de ser realizados ou **NÃO** são realizados de forma precária devido à falta de informações técnicas.
- 17 A cooperativa oferece incentivos aos colaboradores para o registro das experiências adquiridas no desenvolver de seu trabalho, de modo a que todos fiquem estimulados a divulgarem seus conhecimentos e buscarem a socialização desses conhecimentos.
- 18 As informações são compartilhadas por todos os colaboradores.

1) características do conhecimento adquirido; 2) características da fonte do conhecimento; 3) características do receptor do conhecimento; 4) características do contexto/ambiente em que a transferência tenha lugar”, dessa forma, a transferência das melhores práticas é vista como uma troca recíproca do conhecimento organizacional entre uma unidade fonte e uma receptora, em que a qualificação do receptor é mais importante.

Tabela 9 – Tabela com Média e Intervalo de Confiança para o indicador “Aprendizado com o Ambiente” e suas variáveis correspondentes

Variáveis	Média	I.C. 95%	
		L.I.	L.S.
INV (AA1)	0,325	0,211	0,434
AA2	0,235	0,139	0,325
AA3	0,271	0,169	0,361
AA4	0,120	0,030	0,217
Aprendizado com o Ambiente	0,238	0,175	0,304

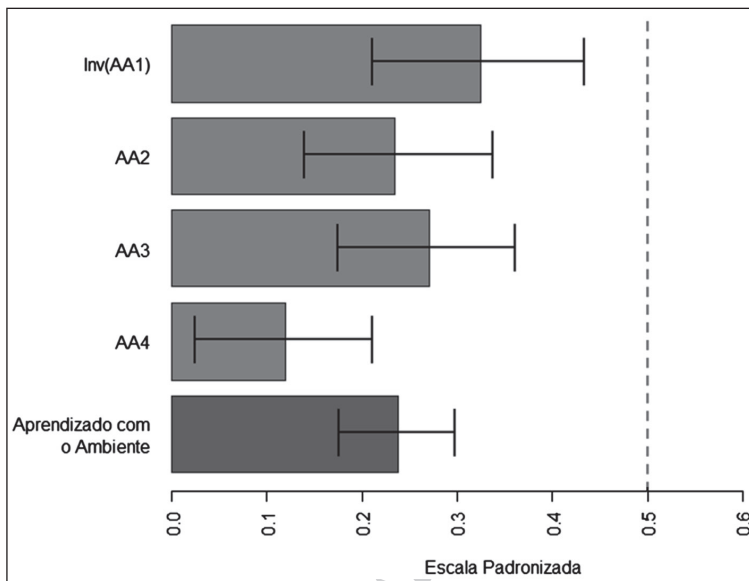
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Na variável “AA3”¹⁹, que trata a respeito do sistema de TI e do fluxo de informações utilizados na cooperativa para atender as reais necessidades dos colaboradores, dos respondentes 39,8% responderam que “concordam”, seguidos de 38,6% que “concordam parcialmente”, expondo que não há consenso por parte dos entrevistados em relação a essa variável.

No coração da organização do conhecimento está a administração do processo de informação, aqui entendida como eficiente integração das arenas de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões, em um ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação, chamado de ciclo do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; FALCAO, 2009).

19 O sistema de TI e o fluxo de informação utilizados na cooperativa atende as suas reais necessidades.

Gráfico 9 – Gráfico de Barras para as médias e seus respectivos intervalos de confiança para o indicador “Aprendizado com o Ambiente” e suas variáveis correspondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

3.2.8 Concordância entre as Variáveis

Para verificar o comportamento do nível de concordância dos indicadores entre a variável “Área de Atuação”, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis, não sendo significativa (p -valor $<0,05$) para nenhum dos indicadores analisados, ou seja, o nível de concordância para os indicadores não se difere entre as áreas de atuação. Para realizar esta análise foi necessário juntar as variáveis Planejamento e Recursos Humanos, ambas com apenas uma informação nos dados.

Tabela 10 – Medidas Descritivas e Teste de Kruskal-Wallis para os indicadores entre as áreas de atuação

Indicador	Variáveis	Nº	Média	E.P	1ºQ	2ºQ	3ºQ	P-valor
Fatores Estratégicos	Controles	10	0,440	0,103	0,200	0,350	0,700	0,951
	Direção/ Administração Geral	7	0,486	0,099	0,400	0,500	0,650	
	Financeiro/ Administrativo	46	0,404	0,035	0,200	0,400	0,600	
	Marketing/ Vendas	5	0,400	0,138	0,200	0,400	0,700	
	Planejamento/ R, Humanos	2	0,500	0,300	0,200	0,500	0,800	
	Produção	13	0,385	0,070	0,200	0,300	0,600	
	Controles	10	0,510	0,110	0,400	0,500	0,700	
Cultura e Valores Org.	Direção/ Administração Geral	7	0,400	0,120	0,250	0,400	0,550	0,623
	Financeiro/ Administrativo	46	0,365	0,042	0,200	0,300	0,600	
	Marketing/ Vendas	5	0,440	0,112	0,400	0,400	0,500	
	Planejamento/ R, Humanos	2	0,600	0,400	0,200	0,600	1,000	
	Produção	13	0,308	0,085	0,100	0,300	0,500	
	Controles	10	0,412	0,144	0,250	0,438	0,750	
	Direção/ Administração Geral	7	0,304	0,105	0,125	0,375	0,500	
Estrutura Org.	Financeiro/ Administrativo	46	0,332	0,050	0,125	0,375	0,500	0,890
	Marketing/ Vendas	5	0,250	0,131	0,000	0,125	0,500	
	Planejamento/ R, Humanos	2	0,438	0,312	0,125	0,438	0,750	
	Produção	13	0,317	0,054	0,125	0,375	0,375	
	Controles	10	0,550	0,137	0,250	0,625	1,000	
	Direção/ Administração Geral	7	0,375	0,077	0,188	0,500	0,500	
	Financeiro/ Administrativo	46	0,429	0,048	0,250	0,375	0,625	
Adm. Recursos Humanos	Marketing/ Vendas	5	0,475	0,108	0,375	0,500	0,625	0,666
	Planejamento/ R, Humanos	2	0,625	0,375	0,250	0,625	1,000	
	Produção	13	0,337	0,089	0,125	0,375	0,500	

continua...

continuação

Indicador	Variáveis	Nº	Média	E.P	1ºQ	2ºQ	3ºQ	P-valor
Sistemas de Informação	Controles	10	0,538	0,112	0,375	0,562	0,875	0,708
	Direção/ Administração Geral	7	0,554	0,076	0,438	0,500	0,750	
	Financeiro/ Administrativo	46	0,402	0,054	0,125	0,500	0,625	
	Marketing/ Vendas	5	0,525	0,127	0,375	0,625	0,625	
	Planejamento/ R,Humanos	2	0,562	0,312	0,250	0,562	0,875	
	Produção	13	0,346	0,115	0,250	0,250	0,625	
Mensuração de Resultados	Controles	10	0,475	0,120	0,250	0,438	0,875	0,455
	Direção/ Administração Geral	7	0,161	0,115	0,000	0,125	0,312	
	Financeiro/ Administrativo	46	0,310	0,049	0,000	0,250	0,500	
	Marketing/ Vendas	5	0,300	0,166	0,125	0,125	0,625	
	Planejamento/ R,Humanos	2	0,625	0,250	0,375	0,625	0,875	
	Produção	13	0,298	0,077	0,000	0,250	0,500	
Aprendizado com o Ambiente	Controles	10	0,388	0,101	0,250	0,312	0,625	0,093
	Direção/ Administração Geral	7	0,089	0,045	0,062	0,125	0,125	
	Financeiro/ Administrativo	46	0,236	0,045	0,125	0,250	0,375	
	Marketing/ Vendas	5	0,225	0,108	0,125	0,250	0,375	
	Planejamento/ R,Humanos	2	0,562	0,187	0,375	0,562	0,750	
	Produção	13	0,163	0,059	0,000	0,125	0,375	

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Gráfico 10 – Boxplot para os indicadores e a variável Área de Atuação

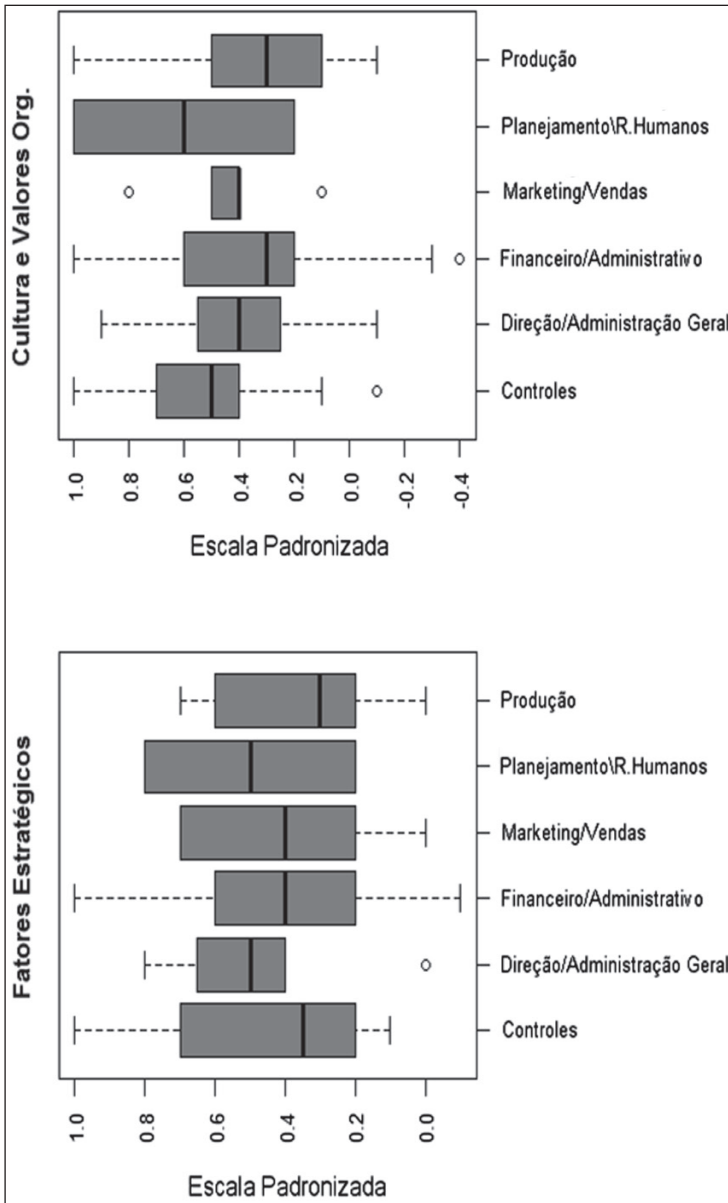


Gráfico 10 – Boxplot para os indicadores e a variável Área de Atuação (continuação)

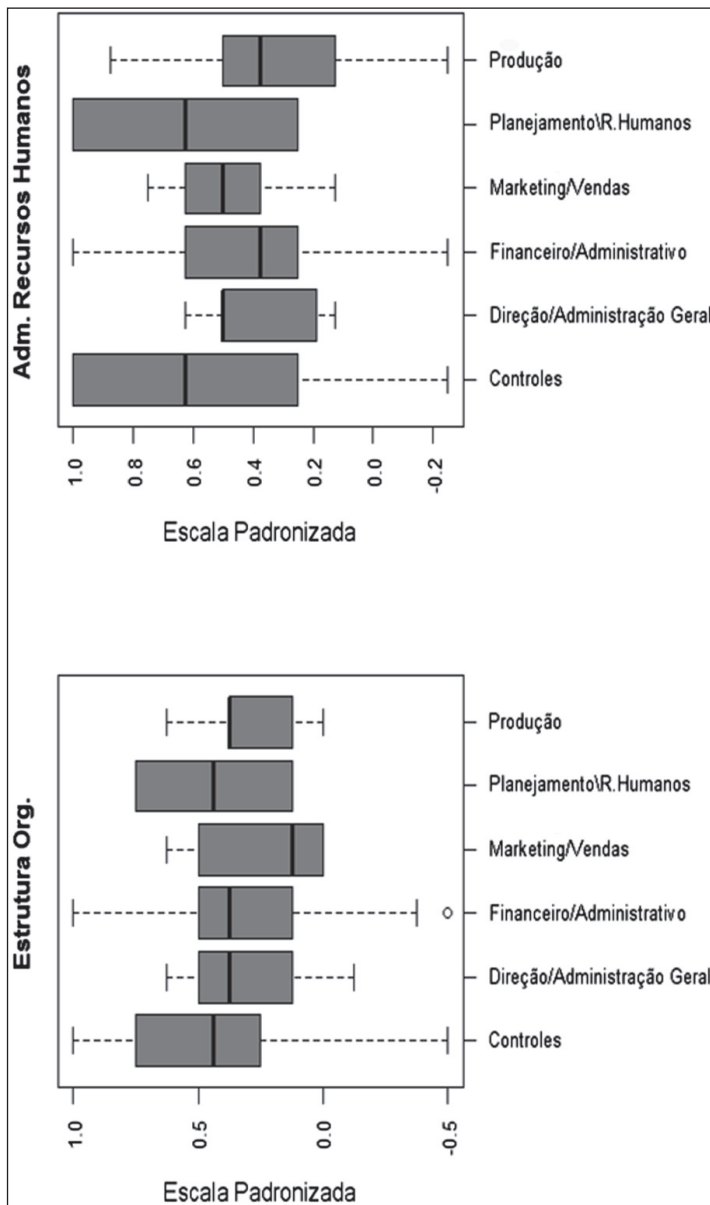


Gráfico 10 – Boxplot para os indicadores e a variável Área de Atuação (continuação)

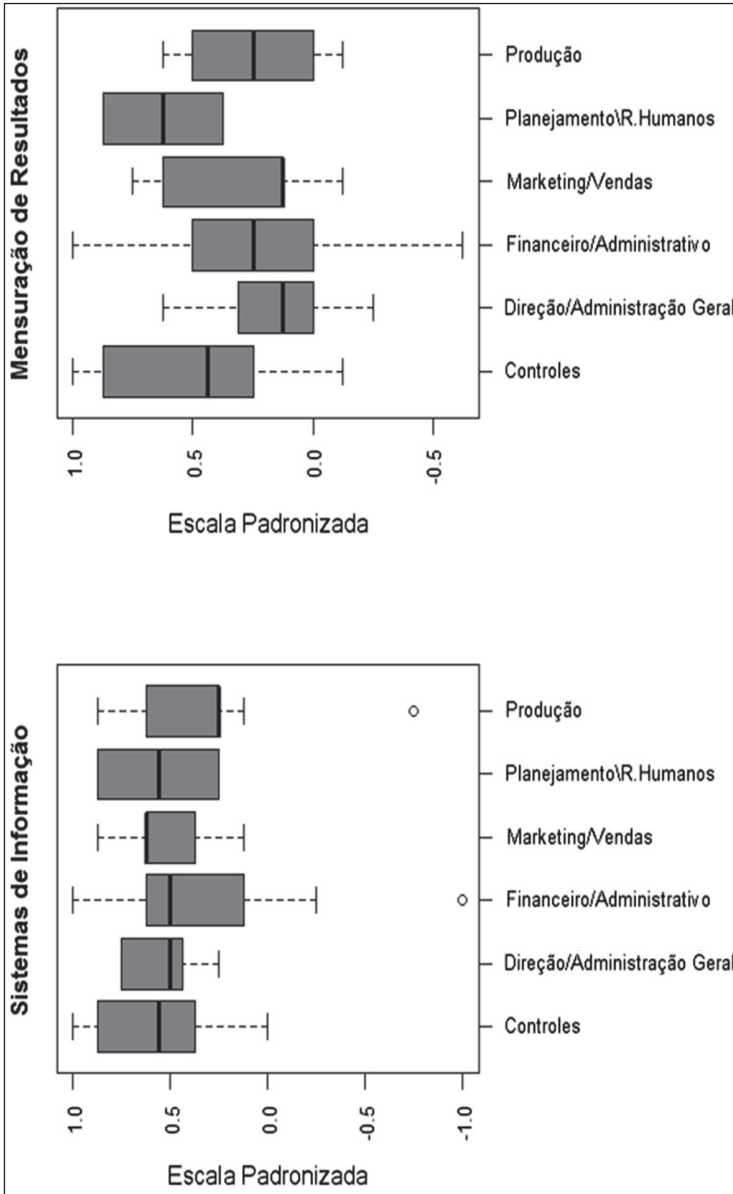
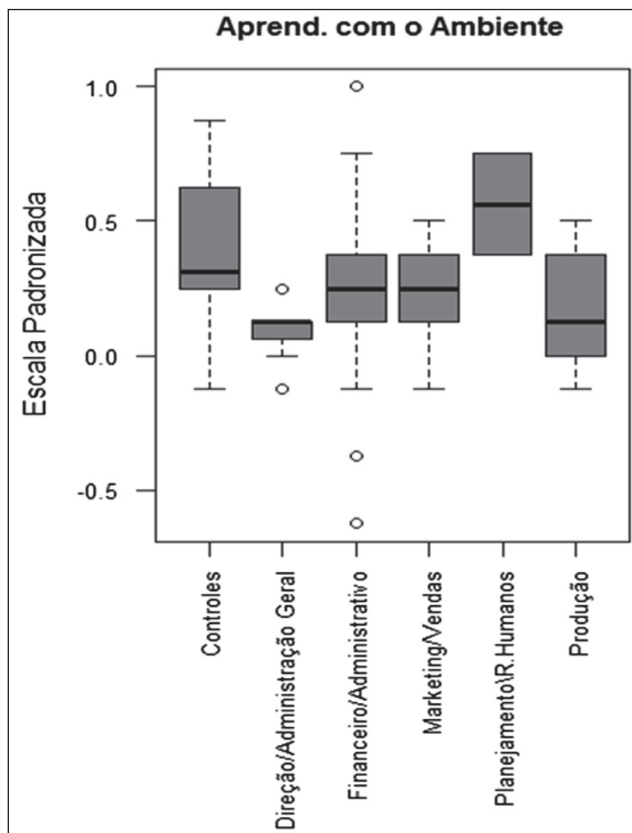


Gráfico 10 – Boxplot para os indicadores e a variável Área de Atuação (continuação)



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Para verificar o comportamento do nível de concordância dos indicadores entre a variável “Cargo”, foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis*, não sendo significativa (p -valor $<0,05$) para nenhum dos indicadores analisados, ou seja, o nível de concordância não se difere entre os diferentes cargos em nenhum dos indicadores analisados.

Tabela 11 – Medidas Descritivas e Teste de Kruskal-Wallis para os indicadores entre os cargos

Indicador	Variáveis	Nº	Média	E.P	1ºQ	2ºQ	3ºQ	P-valor
Fatores Estratégicos	Assistente/Auxiliar	33	0,336	0,044	0,100	0,300	0,500	0,166
	Caixa	14	0,457	0,069	0,300	0,550	0,700	
	Contador/Analista	7	0,371	0,094	0,200	0,300	0,500	
	Diretor/Conselheiro	2	0,600	0,200	0,400	0,600	0,800	
	Estagiário	3	0,633	0,033	0,600	0,600	0,650	
	Gerente	17	0,435	0,059	0,300	0,400	0,600	
	Tesoureiro	7	0,543	0,107	0,400	0,600	0,650	
Cultura e Valores Org.	Assistente/Auxiliar	33	0,330	0,056	0,100	0,300	0,500	0,403
	Caixa	14	0,414	0,082	0,200	0,350	0,700	
	Contador/Analista	7	0,443	0,121	0,400	0,400	0,500	
	Diretor/Conselheiro	2	0,750	0,150	0,600	0,750	0,900	
	Estagiário	3	0,500	0,058	0,450	0,500	0,550	
	Gerente	17	0,347	0,065	0,200	0,300	0,500	
	Tesoureiro	7	0,486	0,114	0,200	0,600	0,600	
Estrutura Org.	Assistente/Auxiliar	33	0,227	0,059	0,000	0,250	0,375	0,407
	Caixa	14	0,357	0,060	0,125	0,438	0,500	
	Contador/Analista	7	0,429	0,112	0,375	0,375	0,625	
	Diretor/Conselheiro	2	0,438	0,187	0,250	0,438	0,625	
	Estagiário	3	0,542	0,220	0,375	0,625	0,750	
	Gerente	17	0,397	0,089	0,125	0,500	0,625	
	Tesoureiro	7	0,429	0,109	0,250	0,375	0,500	
Adm. Recursos Humanos	Assistente/Auxiliar	33	0,383	0,060	0,125	0,375	0,625	0,823
	Caixa	14	0,438	0,099	0,250	0,312	0,750	
	Contador/Analista	7	0,482	0,162	0,188	0,500	0,812	
	Diretor/Conselheiro	2	0,500	0,000	0,500	0,500	0,500	
	Estagiário	3	0,667	0,167	0,500	0,500	0,750	
	Gerente	17	0,419	0,066	0,250	0,500	0,625	
	Tesoureiro	7	0,518	0,104	0,312	0,500	0,625	

continua...

continuação

Indicador	Variáveis	Nº	Média	E.P	1ºQ	2ºQ	3ºQ	P-valor
Sistemas de Informação	Assistente/Auxiliar	33	0,307	0,068	0,125	0,250	0,625	0,164
	Caixa	14	0,464	0,115	0,250	0,562	0,750	
	Contador/Analista	7	0,482	0,111	0,375	0,375	0,688	
	Diretor/Conselheiro	2	0,625	0,125	0,500	0,625	0,750	
	Estagiário	3	0,625	0,217	0,438	0,625	0,812	
	Gerente	17	0,500	0,056	0,250	0,500	0,625	
	Tesoureiro	7	0,625	0,090	0,438	0,625	0,750	
Mensuração de Resultados	Assistente/Auxiliar	33	0,227	0,061	0,000	0,125	0,500	0,316
	Caixa	14	0,375	0,075	0,125	0,438	0,500	
	Contador/Analista	7	0,357	0,143	0,062	0,250	0,625	
	Diretor/Conselheiro	2	0,312	0,312	0,000	0,312	0,625	
	Estagiário	3	0,667	0,083	0,625	0,750	0,750	
	Gerente	17	0,346	0,073	0,125	0,375	0,500	
	Tesoureiro	7	0,429	0,133	0,250	0,500	0,562	
Aprendizado com o Ambiente	Assistente/Auxiliar	33	0,201	0,059	0,000	0,250	0,375	0,775
	Caixa	14	0,286	0,056	0,125	0,250	0,375	
	Contador/Analista	7	0,250	0,098	0,062	0,250	0,312	
	Diretor/Conselheiro	2	0,125	0,000	0,125	0,125	0,125	
	Estagiário	3	0,417	0,150	0,312	0,500	0,562	
	Gerente	17	0,213	0,059	0,125	0,125	0,375	
	Tesoureiro	7	0,321	0,133	0,125	0,375	0,375	

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Gráfico 11 – Boxplot para os indicadores entre os cargos

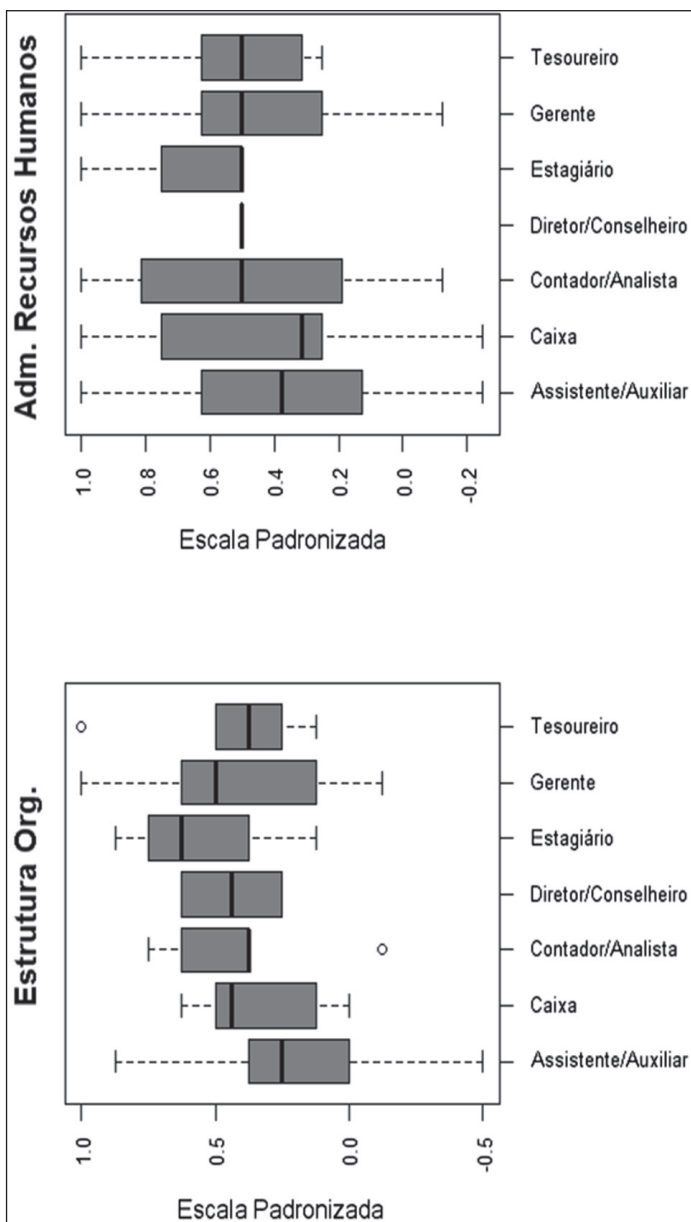


Gráfico 11 – Boxplot para os indicadores entre os cargos (continuação)

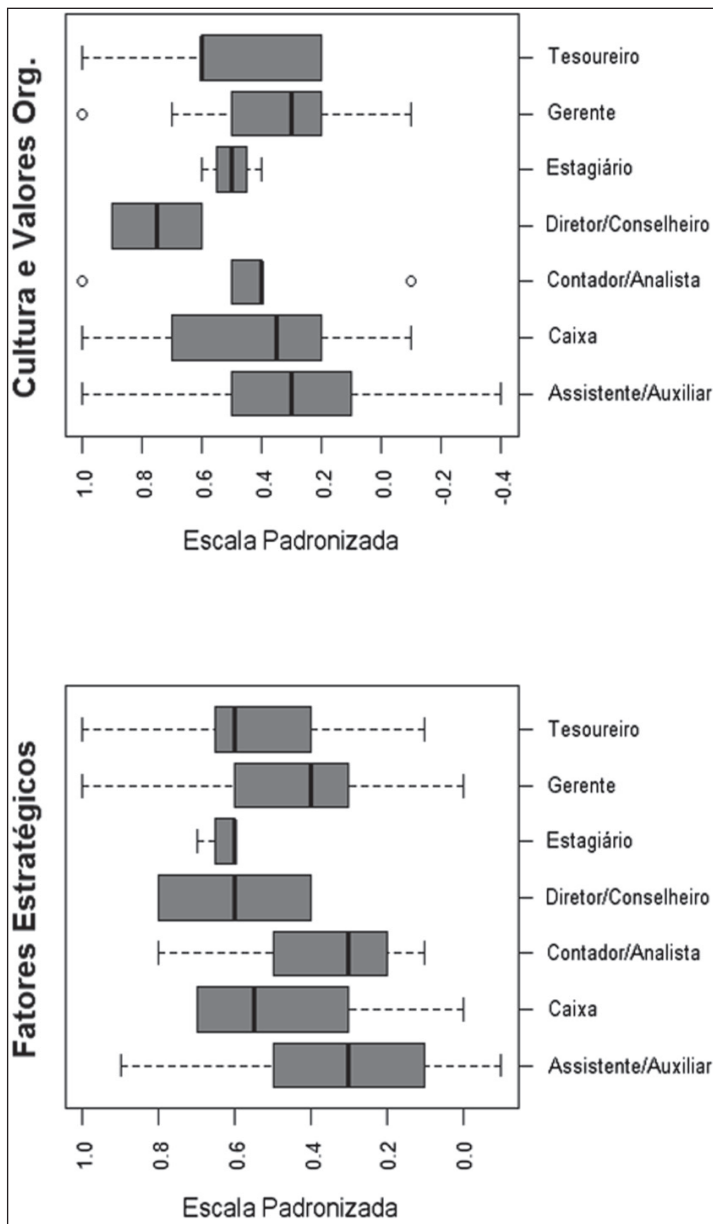


Gráfico 11 – Boxplot para os indicadores entre os cargos (continuação)

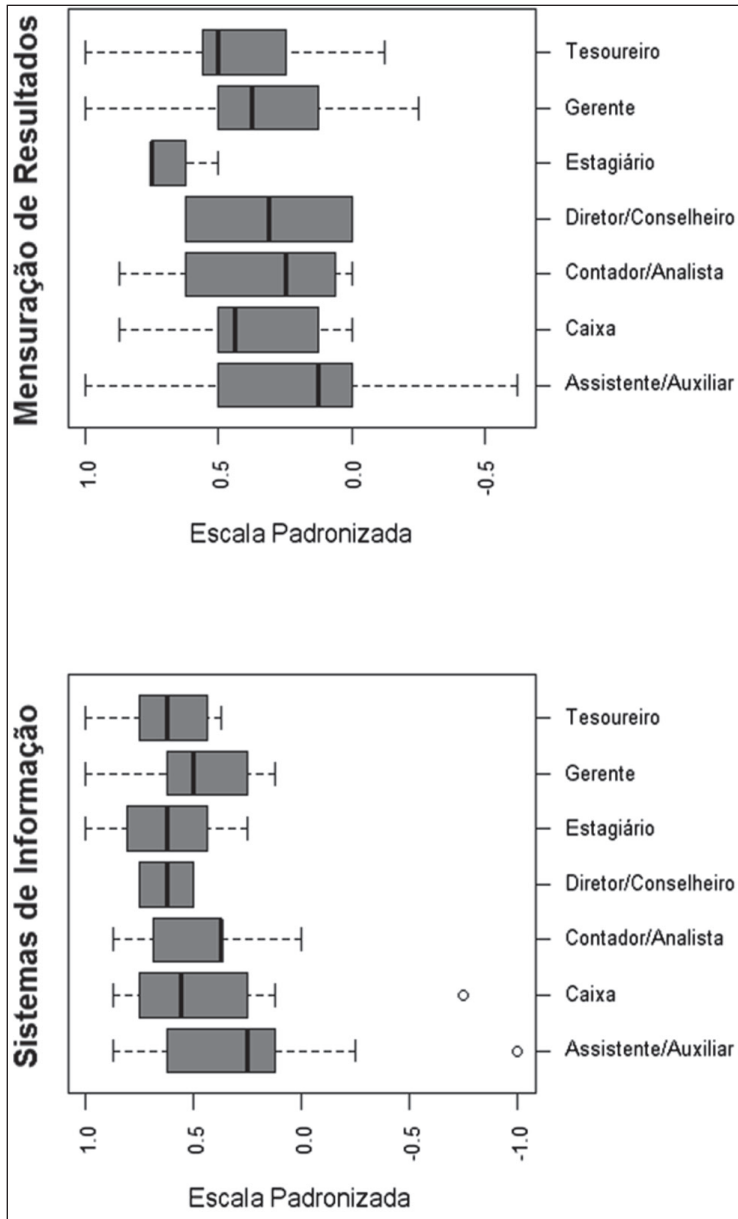
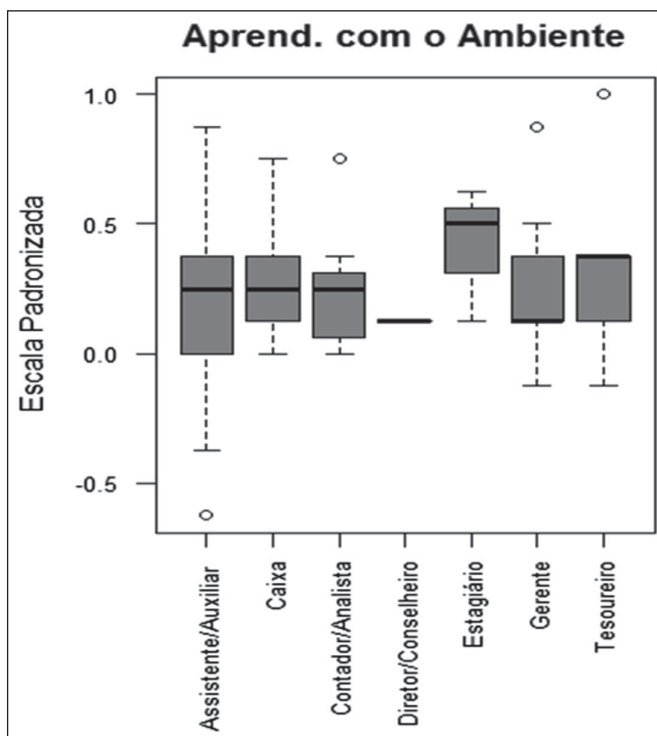


Gráfico 11 – Boxplot para os indicadores entre os cargos (continuação)



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Para verificar o nível de concordância dos indicadores entre os diferentes níveis de escolaridade, foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis*, sendo significativa (p -valor $<0,05$) apenas para indicador “Administração de Recursos Humanos”, sendo que os respondentes com apenas o Ensino Médio Completo ou Incompleto, tendem a concordar mais em relação a este indicador do que os que possuem uma Especialização/MBA.

Tabela 12 – Medidas Descritivas e Teste de Kruskal-Wallis para os indicadores entre os níveis de escolaridade

Indicador	Variáveis	Nº	Média	E.P	1ºQ	2ºQ	3ºQ	P-valor
Fatores Estratégicos	Ensino Médio C&I	12	0,533	0,068	0,400	0,650	0,700	0,215
	Superior I	34	0,397	0,046	0,200	0,400	0,600	
	Superior C	23	0,413	0,052	0,250	0,300	0,600	
	Especialização/MBA	14	0,357	0,067	0,100	0,400	0,500	
Cultura e Valores Org.	Ensino Médio C&I	12	0,475	0,084	0,250	0,500	0,700	0,307
	Superior I	34	0,400	0,053	0,200	0,350	0,600	
	Superior C	23	0,378	0,068	0,250	0,400	0,550	
	Especialização/MBA	14	0,293	0,068	0,100	0,200	0,400	
Estrutura Org.	Ensino Médio C&I	12	0,375	0,051	0,188	0,438	0,500	0,084
	Superior I	34	0,320	0,064	0,125	0,250	0,625	
	Superior C	23	0,435	0,066	0,125	0,500	0,688	
	Especialização/MBA	14	0,170	0,070	0,000	0,062	0,375	
Adm. Recursos Humanos	Ensino Médio C&I	12	0,604	0,095	0,438	0,625	0,875	0,031
	Superior I	34	0,445	0,059	0,250	0,500	0,750	
	Superior C	23	0,429	0,072	0,250	0,500	0,625	
	Especialização/MBA	14	0,259	0,042	0,125	0,250	0,375	
Sistemas de Informação	Ensino Médio C&I	12	0,594	0,064	0,500	0,625	0,750	0,272
	Superior I	34	0,390	0,079	0,125	0,438	0,750	
	Superior C	23	0,435	0,060	0,250	0,500	0,625	
	Especialização/MBA	14	0,402	0,060	0,250	0,375	0,500	
Mensuração de Resultados	Ensino Médio C&I	12	0,406	0,090	0,125	0,500	0,625	0,063
	Superior I	34	0,309	0,063	0,000	0,250	0,625	
	Superior C	23	0,413	0,066	0,250	0,375	0,562	
	Especialização/MBA	14	0,134	0,056	0,000	0,125	0,250	
Aprendizado com o Ambiente	Ensino Médio C&I	12	0,312	0,061	0,125	0,312	0,438	0,078
	Superior I	34	0,265	0,059	0,125	0,250	0,500	
	Superior C	23	0,245	0,057	0,125	0,250	0,375	
	Especialização/MBA	14	0,098	0,042	0,000	0,125	0,250	

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Gráfico 12 – Boxplot para os Indicadores e entre os níveis de escolaridade

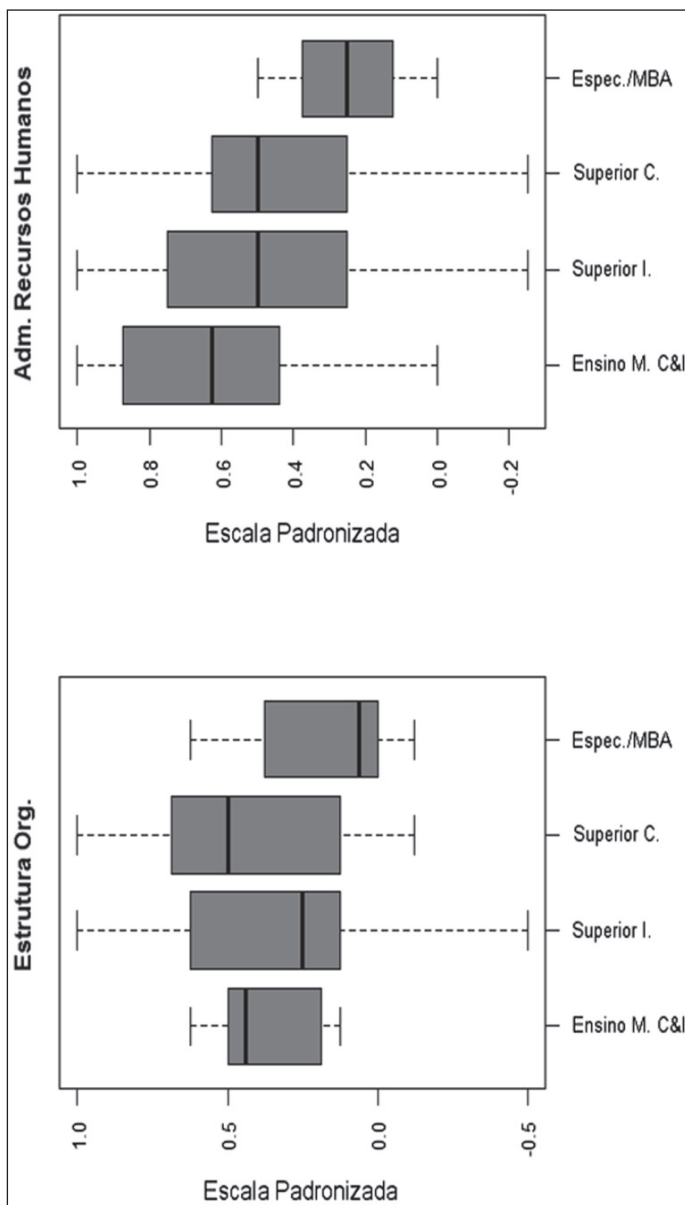


Gráfico 12 – Boxplot para os Indicadores e entre os níveis de escolaridade (continuação)

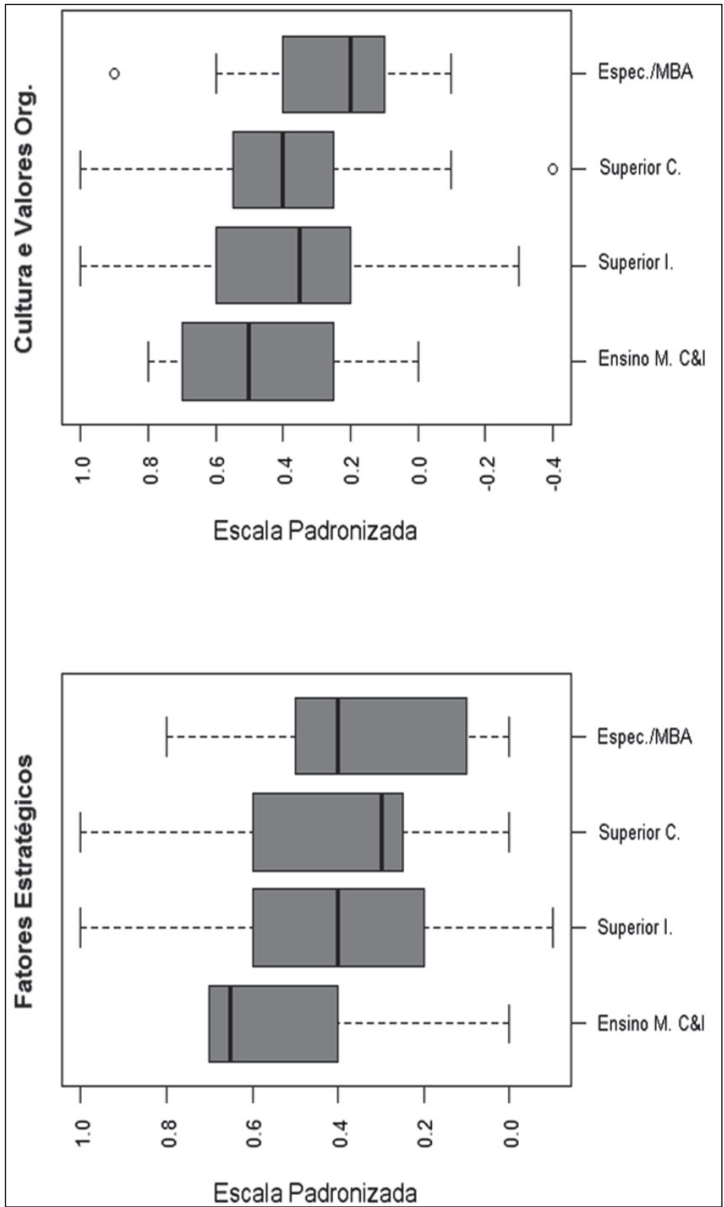


Gráfico 12 – Boxplot para os Indicadores e entre os níveis de escolaridade (continuação)

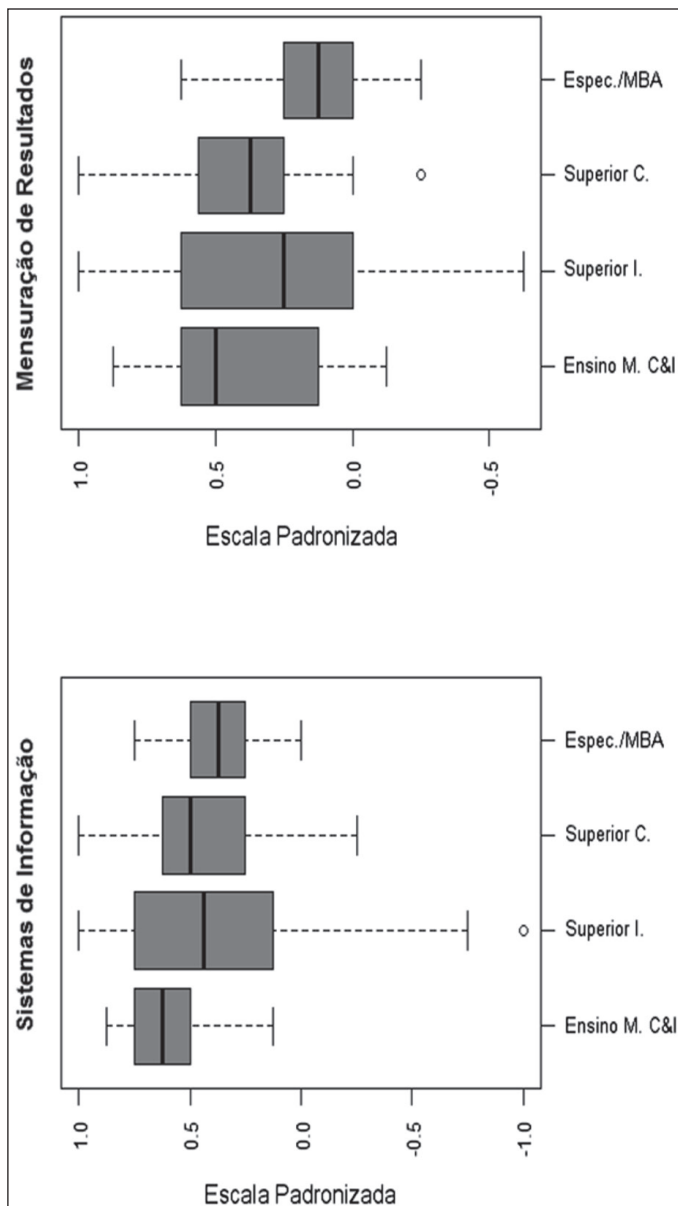
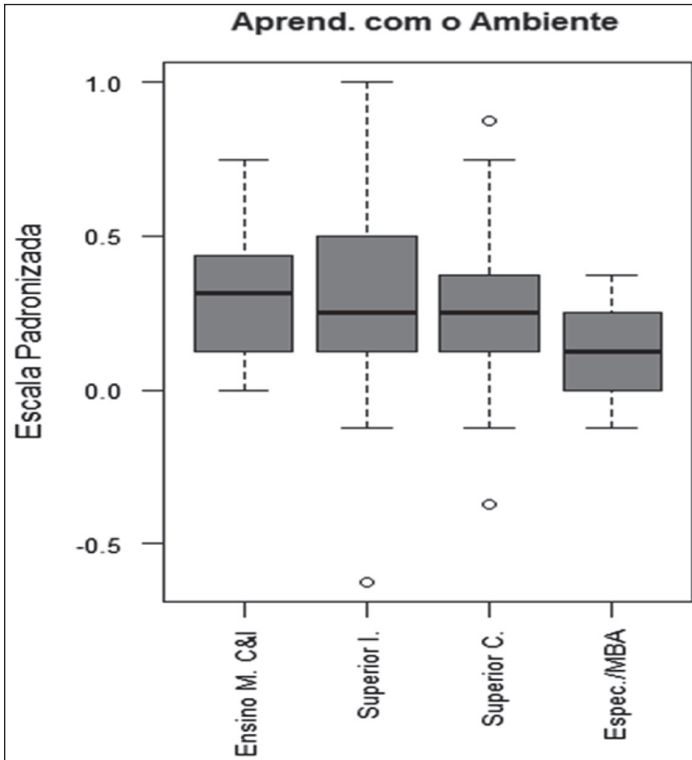


Gráfico 12 – Boxplot para os Indicadores e entre os níveis de escolaridade (continuação)



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Para verificar o nível de concordância dos indicadores entre a variável “Tempo de Atuação”, foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis*, sendo significativa ($p\text{-valor} < 0,05$) para os indicadores “Estrutura Organizacional”, “Administração de Recursos Humanos” e “Aprendizado com o Ambiente”. Para realizar essa análise foi necessário unir a variável > 20 anos, com apenas uma observação com a variável 10-15 anos, sendo transformada então na variável > 10 anos, sendo que:

Tabela 13 – Medidas Descritivas e Teste de Kruskal-Wallis para os indicadores entre os tempos de atuação

Indicador	Variáveis	Nº	Média	E.P	1ºQ	2ºQ	3ºQ	P-valor
Fatores Estratégicos	Até 1 ano	21	0,457	0,047	0,300	0,500	0,600	0,385
	1 - 5 anos	34	0,362	0,047	0,200	0,300	0,600	
	5 - 10 anos	23	0,422	0,049	0,250	0,400	0,600	
	> 10 anos	5	0,560	0,157	0,400	0,500	0,800	
Cultura e Valores Org.	Até 1 ano	21	0,500	0,053	0,300	0,500	0,700	0,087
	1 - 5 anos	34	0,309	0,054	0,100	0,300	0,500	
	5 - 10 anos	23	0,370	0,055	0,200	0,300	0,500	
	> 10 anos	5	0,520	0,208	0,200	0,600	0,900	
Estrutura Org.	Até 1 ano	21	0,512	0,049	0,375	0,500	0,625	0,022
	1 - 5 anos	34	0,257	0,057	0,125	0,250	0,500	
	5 - 10 anos	23	0,304	0,058	0,125	0,375	0,500	
	> 10 anos	5	0,250	0,265	-0,125	0,250	0,625	
Adm. Recursos Humanos	Até 1 ano	21	0,649	0,064	0,375	0,750	0,875	0,010
	1 - 5 anos	34	0,353	0,051	0,250	0,375	0,500	
	5 - 10 anos	23	0,364	0,063	0,125	0,250	0,562	
	> 10 anos	5	0,375	0,209	0,125	0,500	0,500	
Sistemas de Informação	Até 1 ano	21	0,565	0,063	0,500	0,625	0,875	0,061
	1 - 5 anos	34	0,305	0,070	0,125	0,250	0,625	
	5 - 10 anos	23	0,478	0,055	0,375	0,500	0,625	
	> 10 anos	5	0,550	0,166	0,500	0,500	0,750	
Mensuração de Resultados	Até 1 ano	21	0,464	0,057	0,250	0,500	0,625	0,125
	1 - 5 anos	34	0,250	0,062	0,000	0,250	0,500	
	5 - 10 anos	23	0,299	0,062	0,062	0,250	0,500	
	> 10 anos	5	0,325	0,211	0,000	0,125	0,625	
Aprendizado com o Ambiente	Até 1 ano	21	0,381	0,044	0,250	0,375	0,500	0,013
	1 - 5 anos	34	0,180	0,060	0,000	0,125	0,375	
	5 - 10 anos	23	0,174	0,042	0,000	0,125	0,312	
	> 10 anos	5	0,325	0,140	0,125	0,250	0,250	

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Para o indicador Estrutura Organizacional, foi significativa às comparações entre os respondentes com tempo de atuação até 1 ano em relação aos com 1 a 5 anos e com os de mais de 10 anos, sendo que os respondentes com até 1 ano de tempo de atuação

tendem a concordar mais em relação a esse indicador que os com de 1 a 5 anos e com mais de 10 anos de tempo de atuação.

Para o indicador Administração de Recursos Humanos, foram significativas todas as comparações entre os respondentes com até 1 ano de atuação com relação aos demais, sendo que os respondentes com até 1 ano de tempo de atuação tendem a concordar mais em relação a esse indicador em relação aos com mais de 1 ano.

Para o indicador Aprendizado com o Ambiente, foram significativas as comparações entre os respondentes com até 1 ano de tempo de atuação em relação aos com 5 a 10 anos e os com mais de 10 anos, sendo que os respondentes com até 1 ano de tempo de atuação tendem a concordar mais em relação a esse indicador do que os com 5 a 10 anos e os com mais de 10 anos de tempo de atuação. Conforme informações constantes na tabela e gráfico 9.

Versão Final

Gráfico 13 – Boxplot para os indicadores e a variável Tempo de Atuação

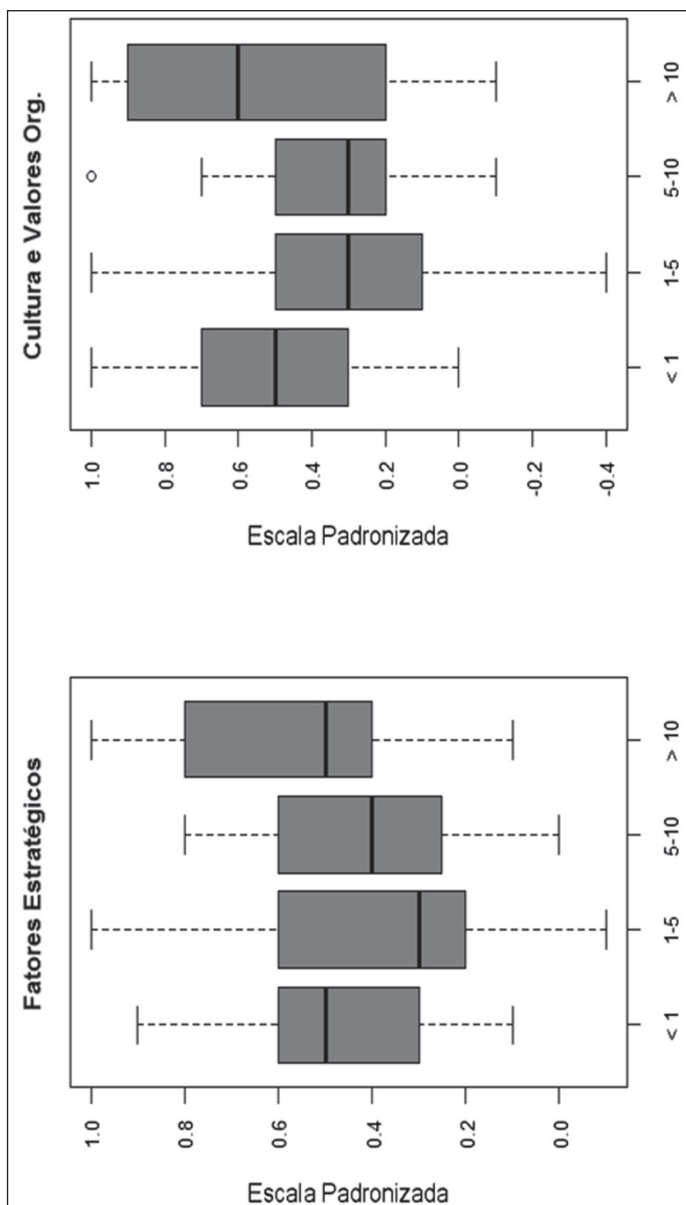


Gráfico 13 – Boxplot para os indicadores e a variável Tempo de Atuação (continuação)

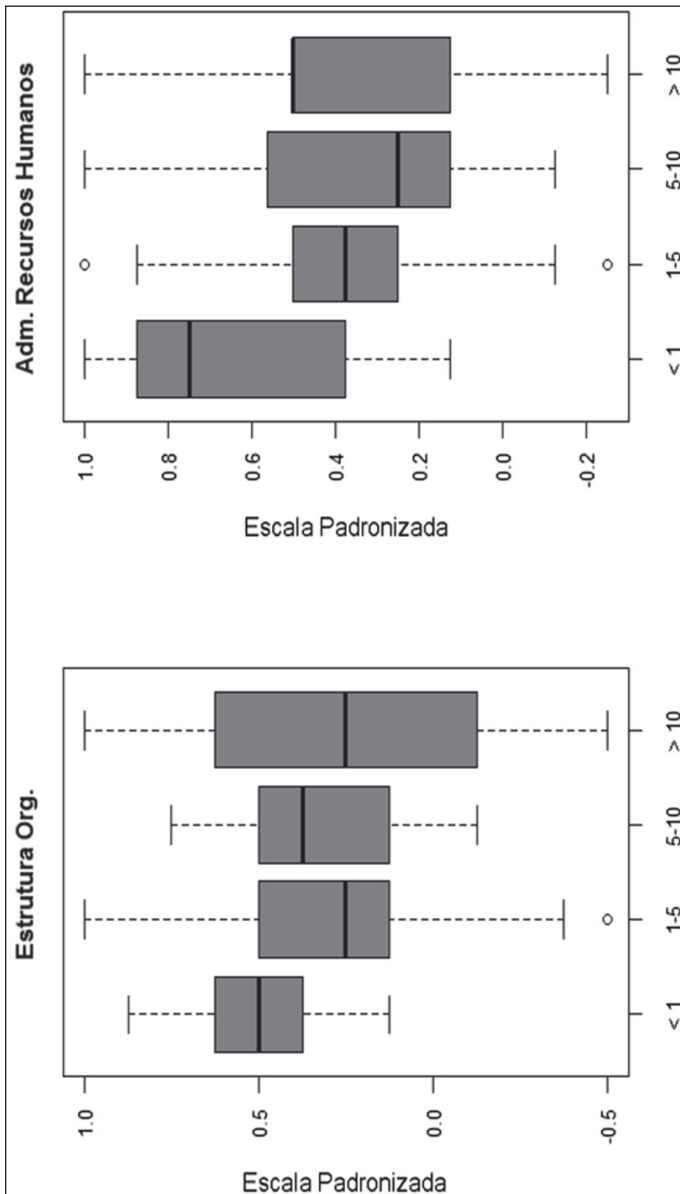


Gráfico 13 – Boxplot para os indicadores e a variável Tempo de Atuação (continuação)

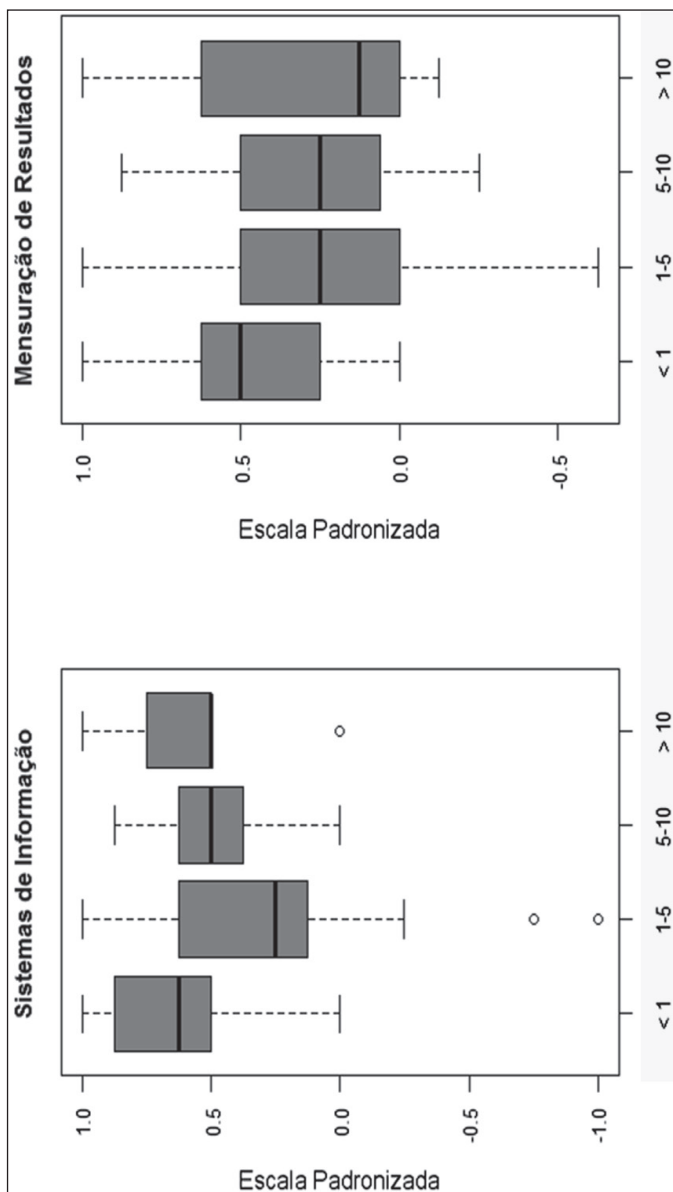
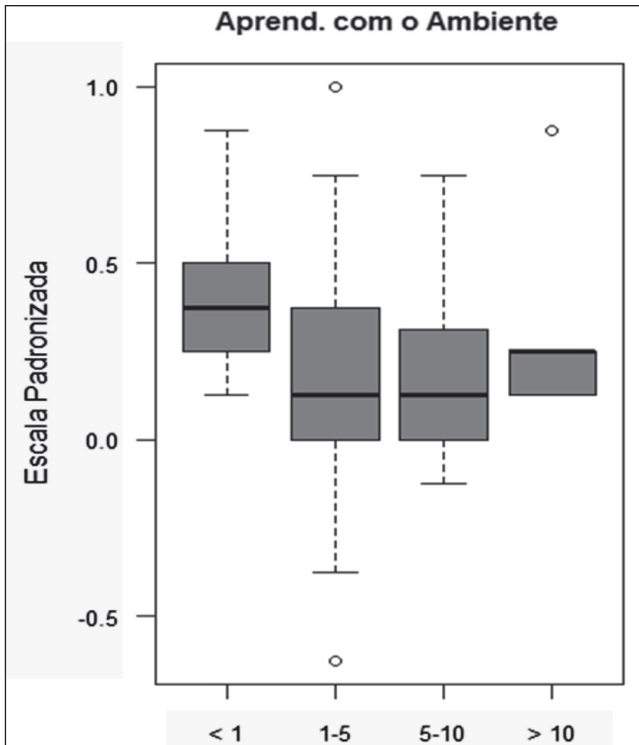


Gráfico 13 – Boxplot para os indicadores e a variável Tempo de Atuação (continuação)



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Para verificar o nível de concordância dos indicadores entre a variável “Sistema Cooperativo”, foi realizado o teste de *Mann-Whitney*, sendo significativa ($p\text{-valor} < 0,05$) apenas para o indicador “Sistemas de Informação”, sendo que os respondentes que usam o sistema cooperativo CREDISIS, tendem a concordar mais em relação a esse indicador em relação aos que usam o sistema cooperativo SICOOB.

Tabela 14 – Medidas Descritivas e Teste de Mann-Whitney para os indicadores e a variável Sistema Cooperativo

Indicador	Variáveis	Nº	Média	E.P	1ºQ	2ºQ	3ºQ	P-valor
Fatores Estratégicos	CREDISIS	22	0,427	0,054	0,200	0,400	0,600	0,835
	SICOOB	61	0,410	0,033	0,200	0,400	0,600	
Cultura e Valores Org.	CREDISIS	22	0,459	0,063	0,200	0,500	0,700	0,166
	SICOOB	61	0,361	0,039	0,200	0,300	0,500	
Estrutura Org.	CREDISIS	22	0,312	0,071	0,125	0,375	0,500	0,731
	SICOOB	61	0,342	0,042	0,125	0,375	0,500	
Adm. Recursos Humanos	CREDISIS	22	0,506	0,074	0,250	0,500	0,750	0,218
	SICOOB	61	0,406	0,041	0,250	0,375	0,625	
Sistemas de Informação	CREDISIS	22	0,574	0,060	0,375	0,625	0,875	0,028
	SICOOB	61	0,383	0,047	0,125	0,500	0,625	
Mensuração de Resultados	CREDISIS	22	0,352	0,071	0,000	0,375	0,625	0,701
	SICOOB	61	0,311	0,043	0,125	0,250	0,500	
Aprendizado com o Ambiente	CREDISIS	22	0,301	0,045	0,125	0,312	0,375	0,195
	SICOOB	61	0,215	0,040	0,000	0,125	0,375	

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Versão

**Gráfico 14 – Boxplot para os Indicadores
entre os Sistemas Cooperativos**

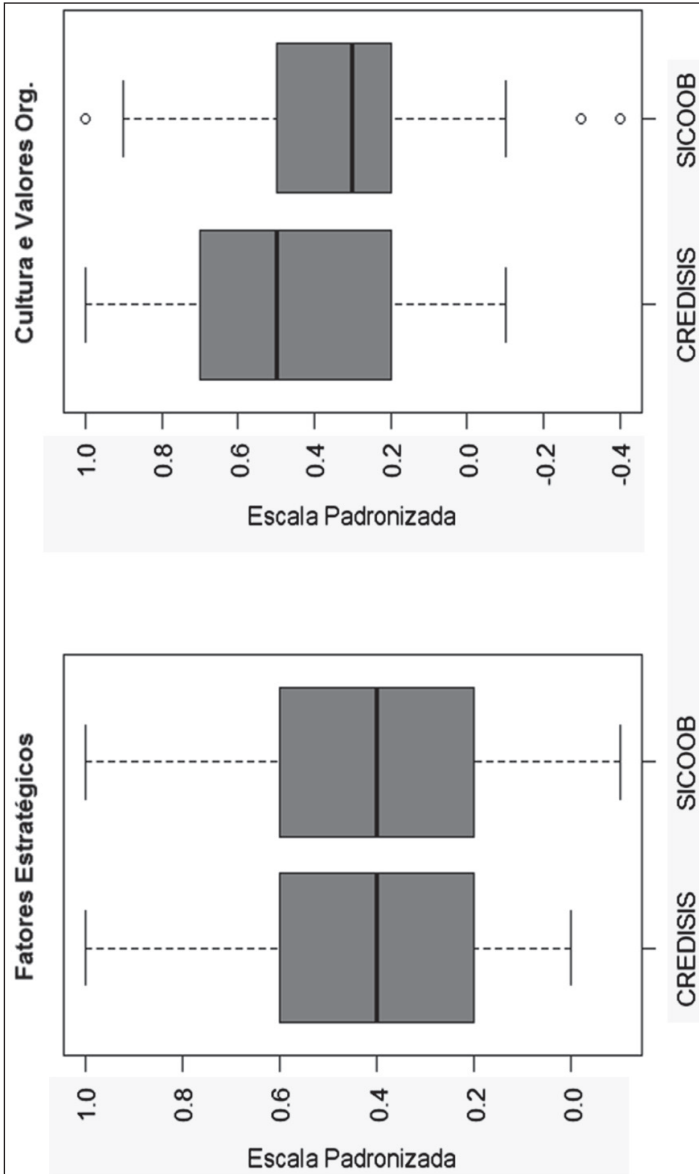


Gráfico 14 – Boxplot para os Indicadores entre os Sistemas Cooperativos (continuação)

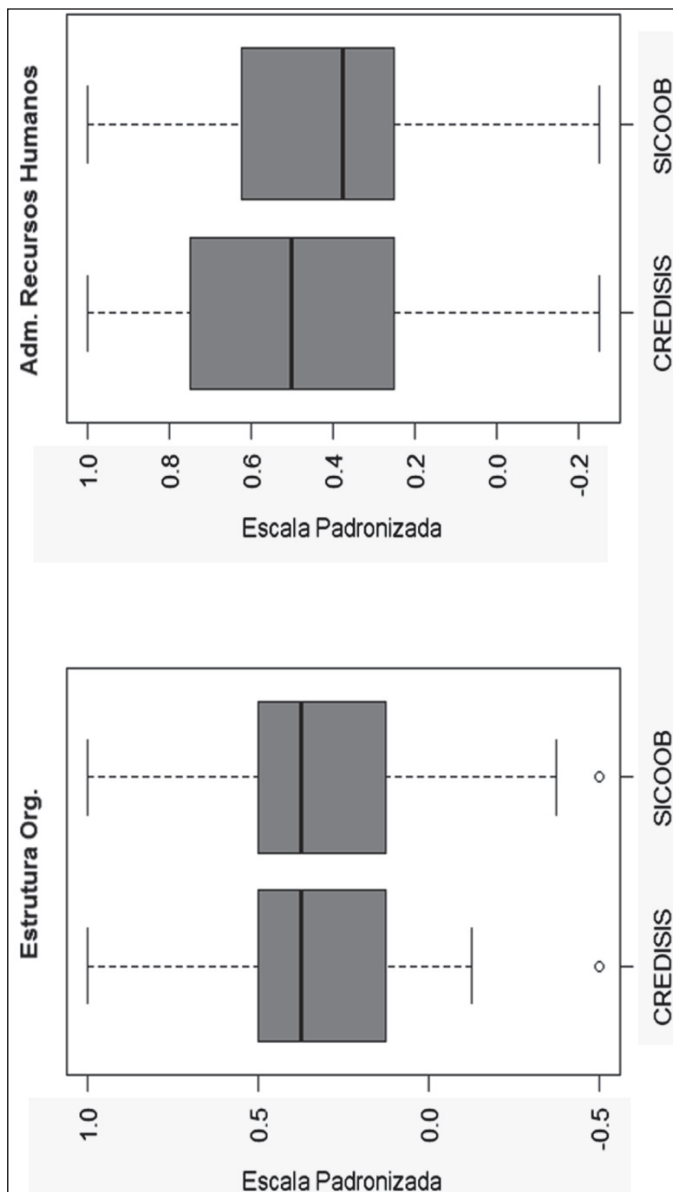


Gráfico 14 – Boxplot para os Indicadores entre os Sistemas Cooperativos (continuação)

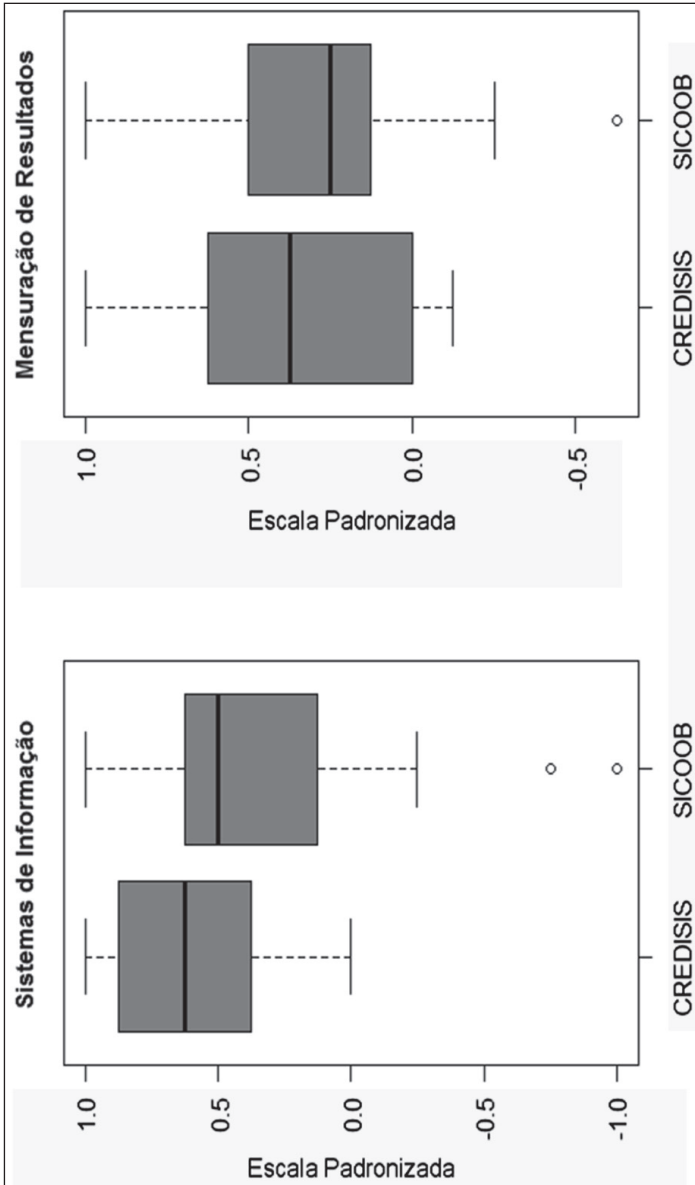
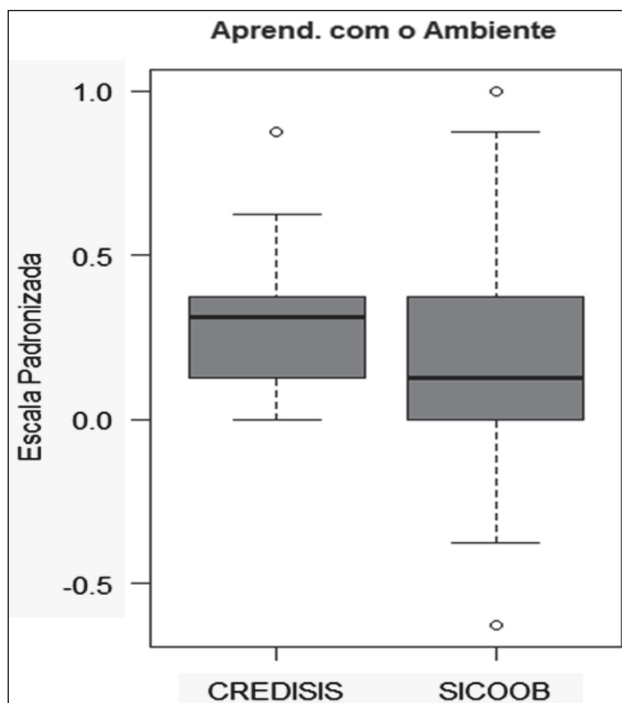


Gráfico 14 – Boxplot para os Indicadores entre os Sistemas Cooperativos (continuação)



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A seguir, apresenta-se uma matriz contendo as correlações entre os indicadores. A correlação é uma medida que varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo de 1, entende-se que as variáveis são positivamente correlacionadas, ou seja, seguem a mesma tendência, e quanto mais próxima de -1, entende-se que são negativamente correlacionadas, ou seja, seguem tendências opostas. Dessa forma, na tabela abaixo, pode-se verificar que todas as correlações foram positivas e significativas, portanto, se um indivíduo tende a concordar com as afirmativas relacionadas a um indicador terá um comportamento semelhante em relação aos outros, visto que todos estão positivamente correlacionados. Quanto maior o coeficiente de correlação mais forte é essa tendência.

Tabela 15 – Correlação de Spearman entre os Indicadores

Indicadores	FE	CVO	EO	RH	SI	MR	AA
FE	1,00	-	-	-	-	-	-
CVO	0,77	1,00	-	-	-	-	-
EO	0,65	0,67	1,00	-	-	-	-
RH	0,62	0,79	0,69	1,00	-	-	-
SI	0,73	0,74	0,64	0,73	1,00	-	-
MR	0,73	0,79	0,70	0,74	0,70	1,00	-
AA	0,55	0,54	0,51	0,59	0,54	0,61	1,00

* Todos os *p*-valores foram significativos (<0,001).

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Conforme apresentado na Tabela 15, a variável AA²⁰ apresenta o menor nível de correlação entre as demais variáveis, validando as respostas e explicações contidas na tabela 9. Vale a pena enfatizar que existe determinado nível de discordância entre os respondentes quando se trata de compartilhar as informações por todos os colaboradores.

Em contrapartida, verifica-se na variável FE²¹ que os colaboradores das cooperativas têm consciência da importância da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento da organização, por isso o departamento de RH²² tem investido em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, porém, nas demais respostas apresentadas, nota-se que ainda existem barreiras que impedem a fluência das informações.

20 Aprendizagem com o Ambiente.

21 Fatores Estratégicos.

22 Recursos Humanos.

CONSIDERAÇÕES

Não se pode avaliar a evolução da gestão sem relacioná-la com o contexto das cooperativas, pois elas são clientes e fornecedoras das tendências administrativas. Portanto as cooperativas têm apresentado evoluções ao longo dos últimos anos que devem fortalecer ainda mais os aspectos estratégicos, organizacionais, diretivos e de avaliação.

Pela própria dificuldade de enfrentar os crescentes níveis de competitividade, as pessoas tendem a se agruparem na intenção de promover melhores condições e acesso a produtos e serviços que satisfaçam seus anseios e necessidades. Nesse contexto, as cooperativas, especialmente as de crédito surgem como alternativa para o aumento da competitividade de seus cooperados. No entanto as próprias cooperativas enfrentam problemas de competitividade, frente à velocidade das mudanças e exigências que ocorrem no mercado.

O atual cenário empresarial está demonstrando que o novo foco de poder está se direcionando para a ponta final do processo logístico da cooperativa, ou seja, para o consumidor final – representado ou não por cooperados. Essa mudança pressiona a cooperativa para assumir nova postura, com maior preocupação em estruturar os processos, para que todo o fluxo considerado flua de maneira otimizada e com qualidade, dentro de uma sistemática de melhoria contínua (OLIVEIRA, 2011).

A realidade das cooperativas está relacionada à aproximação das diversas partes do processo decisório, constituído por dado, informação, decisão, ação, avaliação, retroalimentação, com foco no indivíduo. É forte nas cooperativas a tendência da redução dos níveis hierárquicos e a consolidação de estruturas horizontalizadas, mais flexíveis, ágeis e baratas (OLIVEIRA, 2011). Nesse cenário a gestão do conhecimento surge como ferramenta norteadora do desenvolvimento de

competências e promotora da evolução e mudança na estrutura administrativa, caracterizada pelo foco na interação entre indivíduo e ambiente organizacional.

Esta dissertação teve como problemática entender como as cooperativas de crédito dos estados do Acre, Amazonas e Rondônia desenvolvem a Gestão do Conhecimento, principalmente por se tratar de assunto tão relevante e crucial para o aprimoramento das práticas administrativas, a sedimentação e alcance dos objetivos e metas propostos por cada uma dessas instituições.

Com base nas informações coletadas no questionário, foi possível verificar que as cooperativas têm avançado gradativamente na ceara dos processos administrativos e principalmente nos pressupostos da pesquisa. Tal informação fica evidente na análise dos dados, onde todos os indicadores foram significativamente positivos, evidenciando que os respondentes concordam em relação a todos os indicadores analisados, pois as médias e intervalos são maiores que 0 (Zero).

Destacam-se os indicadores “Fatores Estratégicos”, “Cultura e Valores Organizacionais”, “Administração de Recursos Humanos” e “Sistemas de Informação” com as maiores médias dos indicadores analisados, sendo estatisticamente maior que a do indicador “Aprendizado com o Ambiente”. Com isso pode-se afirmar que existem evidências de que os respondentes tendem a concordar mais com as perguntas dos indicadores “Fatores Estratégicos”, “Cultura e Valores Organizacionais”, “Administração de Recursos Humanos” e “Sistemas de Informação” quando comparado às perguntas do indicador “Aprendizado com o Ambiente”.

A variável “Fatores Estratégicos 5” é significativamente maior que o indicador, ficando evidente que os respondentes compreendem que o compartilhamento do conhecimento é parte fundamental para o desempenho da instituição, principalmente por suprir as necessidades relativas às competências essenciais para o desempenho de suas atividades diárias. Associada a essa resposta,

podem estar uma série de fatores: a deficiência nos treinamentos ou até mesmo a falta deles, a constante incidência de treinamentos em períodos que são fora do horário e local de trabalho.

No entanto, a variável “Mensuração do Resultado 3” que trata a respeito do compartilhamento das experiências, da troca de ideias e de crescimento conjunto, apresenta alto índice de “concordo parcialmente” (47,0 %), o mesmo acontece com a variável “Cultura e Valores Organizacionais 2” – “quando há a necessidade do compartilhamento do conhecimento entre si”, (27,7 %) concordam parcialmente. Assim, fica evidente que as cooperativas não têm conseguido transmitir de forma clara para os colaboradores a importância do compartilhamento do conhecimento, apesar dos Departamentos de Recursos Humanos terem políticas eficientes e eficazes em treinamento e desenvolvimento, há indícios que falta estímulos para a discussão, troca de conhecimentos e a descoberta de novas ideias.

Uma organização não pode criar o conhecimento sem os indivíduos, ela deve apoiá-los a serem criativos, e a ampliar organizacionalmente o conhecimento criado, expandindo-o tanto dentro como para fora do ambiente organizacional. A criação do conhecimento está relacionada diretamente com a socialização, externalização, combinação e internalização, sendo altamente interdependentes e entrelaçados, ou seja, um se beneficia do outro para a efetivação (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; CLARI; POPADIUK, 2010).

Em relação ao indicador “Cultura e Valores Organizacionais”, a variável “Cultura e Valores Organizacionais 5” é significativamente menor que o indicador, ou seja, os respondentes tendem a discordar mais em relação à essa questão em comparação às demais. Verifica-se que na cultura das cooperativas pesquisadas, os colaboradores não são incentivados a questionarem as informações recebidas ou os conceitos pré-definidos, esse fato pode se dar em função das mesmas estarem sujeitas às normatizações de vários órgãos relacionados ao SFN – Sistema Financeiro Nacional, principalmente ao Banco Central, e às cooperativas centrais.

Tal comportamento remete à aprendizagem de ciclo simples proposto por Argyris e Schon (1978), onde se refere à eficiência ou a melhor forma de atingir os objetivos existentes e da melhor forma de manter o desempenho da organização considerando as normas e valores existentes (PERIN, 2006).

Porém a variável “Cultura e Valores Organizacionais 3” especifica que apesar da necessidade de cumprir as normatizações estabelecidas, as cooperativas incentivam os respondentes a adquirirem as informações que lhes auxiliarão no desenvolvimento de suas atividades e proporcionem condições para alcançar os objetivos planejados, como pode ser verificado no indicador “Administração de Recursos Humanos”, a variável “Recursos Humanos 3” é significativamente maior que o indicador, como possui seu intervalo inferior maior do que 0,5 evidencia que com relação a essa questão os respondentes tendem a concordar totalmente.

A aquisição, retenção e compartilhamento do conhecimento são parcialmente alcançados por meio de treinamentos, incentivos a qualificação, inovação, etc., embora possa ser percebido no indicador “Cultura e Valores Organizacionais”, na questão EO3, que há certa divergência entre os respondentes que “concordam parcialmente e concordam” que “a cooperativa proporciona clima favorável para que seus funcionários sejam colaborativos, criativos, permitindo o surgimento de ideias novas e a descoberta de novos talentos”.

Na Sociedade do Conhecimento, as mudanças ocorrem globalmente e a informação é propagada em velocidades cada vez maiores, assim o treinamento e a capacitação são cada vez mais importantes para dar sustentação ao processo de mudança nas cooperativas, os executivos não mais comandam e controlam, eles treinam e capacitam seus subordinados, sendo que todos devem tomar decisões próprias. Atualmente os funcionários não podem esperar que apenas as cooperativas orientem suas carreiras e desenvolvam suas capacidades, pois há uma gama imensa de possibilidades de apropriação do conhecimento

(explícito e tácito), seja, por meio da interação direta entre as pessoas, seja pela utilização das modernas Tecnologias da Informação (PAULA; CIANCONI, 2007; OLIVEIRA, 2011).

Após análise dos resultados, fica evidente nas respostas que existem nas cooperativas políticas que possibilitam a transferência do conhecimento, tal fato são percebidos nas dimensões “Fatores estratégicos, Cultura e Valores Organizacionais e Estrutura Organizacional”. Mas existem alguns fatores que podem inibir a transferência do conhecimento conforme indicado por Szulanski (2003) e descrito por Clari e Popadiuk (2010): a) Características do conhecimento transferido; b) Características da fonte do conhecimento; c) Características do receptor do conhecimento; e d) Características do contexto/ ambiente em que a transferência tenha lugar. São esses alguns dos fatores inibidores do conhecimento à medida que se movimentam pela organização.

Em relação ao uso da tecnologia da informação na Gestão do Conhecimento, os respondentes concordam que atendem suas necessidades e que é um modo eficiente de reter, armazenar e disponibilizar as informações, porém vários foram os apontamentos indicando que as cooperativas podem investir ainda mais no registro e socialização dos conhecimentos adquiridos. A Gestão do Conhecimento deve ter foco mais abrangente que Gestão da Informação, por envolver pessoas, informações e processos, porém é de fundamental importância o emprego de ferramentas de trabalho colaborativas, tais como *e-mails*, *chat*, agenda, videoconferências, entre outras para facilitar a circulação da informação (PAULA; CIANCONI, 2007).

Considerando os expostos acima, acredita-se que a Gestão do Conhecimento presente no cooperativismo de crédito da região norte ainda está iniciando e que muitos são os fatores que podem vir a contribuir para o seu desenvolvimento, no entanto, verifica-se que independente do sistema ao qual a cooperativa pertença (SICOOB ou CREDISIS), a atuação dos dirigentes e do departamento de Recursos Humanos têm sido crucial para o

crescimento intelectual ou não dos colaboradores e da consolidação da memória organizacional, porém, os recursos relacionados aos Sistemas de Informação poderão ser melhor utilizados. Os treinamentos poderão ser específicos, baseados na deficiência de cada colaborador; mapeamento das questões relacionadas a Ergonomia, o enriquecimento do trabalho e o uso dos sistemas EAD, diminuindo o tempo de permanência no local de trabalho.

As tradicionais estruturas funcionais que incentivam de forma intensa a formação de feudos, ainda é presente no contexto das cooperativas, no entanto, as ações relacionadas à governança corporativa têm conseguido colocar abaixo tais formações, em seu lugar, como consequência natural da evolução e do reposicionamento, estão surgindo estruturas fortalecidas, baseadas no conhecimento, direcionadas para resultados, principalmente para a otimização dos processos e a implantação das unidades estratégicas de negócios.

O cooperativismo, assim como a Gestão do Conhecimento, são temas ainda recentes na história brasileira e no ambiente acadêmico, principalmente na região amazônica, portanto necessitam da expansão das pesquisas e também de investimentos, assim, o conhecimento produzido poderá auxiliar e servir como exemplo para que as cooperativas possam minimizar possíveis distorções que venham ocorrer ou estar ocorrendo em seu dia a dia.

A evolução dos processos administrativos nas cooperativas é perceptível, porém necessita que sejam feitas análises detalhadas sob outras perspectivas. À medida que as cooperativas avançam em direção à Gestão do Conhecimento as necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais são supridas, há facilidades na identificação e análise no nível de conhecimento e na capacitação dos colaboradores, a identificação dos recursos necessários (humanos, equipamentos, tecnológicos, financeiros), há o aumento da produtividade, e a sistemática administrativa flui de maneira mais rápida e simples de acordo com a sua forma de atuação, baseada em princípios e valores universais (OLIVEIRA, 2011).

A pesquisa também objetivou contribuir com a comunidade científica, bem como para as organizações, buscando identificar as práticas da Gestão do Conhecimento dentro do enfoque e cotidiano das cooperativas de crédito. A partir dessa iniciativa espera-se que novas pesquisas possam surgir e auxiliar na prospecção de informações que explicitem a utilização da Gestão do Conhecimento em maior ou menor grau no ambiente cooperativo na região Norte.

Como sugestões para pesquisas futuras estão: a análise da importância dos Sistemas de Informação para as cooperativas de crédito, a importância da Gestão do Conhecimento para os diferentes ramos das cooperativas, a percepção do gestor de Recursos Humanos em relação as práticas da Gestão do Conhecimento.

As limitações da pesquisa estão relacionadas essencialmente ao baixo índice de respostas do questionário, a dificuldade de adesão por parte das cooperativas, a falta de informações claras a respeito do cooperativismo de crédito nos estados do Acre, Rondônia e Amazonas e também a impossibilidade de mensuração do tamanho do universo a ser pesquisado, tais fatores podem ter interferido nos resultados alcançados.

Por fim, as nossas considerações da referente pesquisa passa a ter outra conotação para o pesquisador, pois como agente com participação direta no processo de crescimento do cooperativismo de crédito em Rondônia, olhar de fora e poder contemplar a evolução traz satisfação e a convicção que os esforços de todas as pessoas que estiveram envolvidas nesse processo não foram em vão, e que a gestão quando praticada com transparência e seriedade, traz credibilidade, crescimento, e realização, tanto no ambiente organizacional como no pessoal.

Versão final

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

REFERÊNCIAS

ALVES, Alessandra. **Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional**. 2011. 202f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação da Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte.

ALVES, Marco Antônio Pérez. **Cooperativismo – arte e ciência**. São Paulo: Liv. e Ed. Universitária de Direito, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTONELLO, Claudia Simone *et al.* **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, 604 p.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978. Disponível em: <<http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>>. Acesso em: 26 dez. 2012.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas em survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental**: a administração verde. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARBULHO, Euclides. **Tornando sua empresa mais competitiva**. São Paulo: Madras Ed., 2001.

BOMFIN, David. **Pedagogia no treinamento**: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações. 2. ed. Ver. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRAGA, Kátia S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada a pesquisa social em ciência da informação. In: MUELLER, Suzana P. M. (Org.). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, cap. 1, 2007. p. 17-38.

BUSTAMANTE, Ana Carolina de Melo. **Gestão do Conhecimento**: Estudo sobre os conhecimentos Tácito e Explícito na Produção Acadêmica Brasileira entre 2000 a 2010. 2011. 78f. Dissertação (Mestrado) – FAE Núcleo Universitário, Programa de Pós-Graduação em Organizações e Desenvolvimento. Curitiba. Disponível em: <<http://www2.fae.edu/galeria/getImage/108/7580184744324073.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. **Análise da nova gestão do conhecimento**: perspectivas para abordagens críticas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 12, n. 1, p. 104-122, jan/abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/08.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

CIANCONI, R. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. Tese (Doutorado) – Escola de comunicação/UFRJ, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.uff.br/ppgci/editais/tese%20regina%20cianconi.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2012.

CLARI, Gladys Vignati; POPADIUK, Silvio. **A transferência do conhecimento na implantação de um sistema integrado de gestão para a área de tecnologia da informação**: um estudo de caso em uma empresa no setor energético. XXXIV Encontro da ANPAD, 25 a 29 de setembro de 2010. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1994>. Acesso em: 18 maio 2012.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. **An Introduction to the Bootstrap**. Chapman & Hall, 1993.

FALCÃO, João Paulo Cogiola. **Influências do compartilhamento da informação e do conhecimento no processo de inovação em empresas de base tecnológica**. 2009. 215f. Dissertação (mestrado em Ciências da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação da Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte.

FERNANDES, Caroline Brito. Aprendizagem organizacional como processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FERREIRA, Daniel Furtado. **Estatística básica**. 2. ed. Ver. Lavras: Ed. UFLA, 2009.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil**. 2. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**, São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GELMAN, Andrew; HILL Jennifer. **Data analysis using regression and multilevel/hierarchical models**. New York: Cambridge University Press, 2007.

GELMAN, Andrew; HILL, Jennifer. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, Joseph F.; BLACK, Willian C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAN, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto alegre: Bookman, 2009.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; BATISTA, Marilda Assis. O executivo como gestor de educação e aprendizagem. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 21, maio/ago. 2001. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=67>>. Acesso em: 26 dez. 2012.

HOLLANDER, Myles; WOLFE, Douglas A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

JOIA, Luiz Antonio; LEMOS, Bernardo Noronha. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 19 a 23 de setembro de 2009, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/70304212/2009-joia-Lemos-fatores-Relevantes-Trans-Fern-CIA-de-Conhecimento-Tcito-Em-Organizaes>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, Cristian. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competências**: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LIMA NETO, Arnor. **Cooperativas de trabalho**. 3ª tiragem. Curitiba: Juruá, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARTINS, Claudia G.; FERREIRA, Miguel L. R. O survey como tipo de pesquisa aplicado na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de riscos em projeto no segmento da construção. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12 e 13 de ago. 2011. **Anais...** Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0362_1839.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Sergio Pinto. **Cooperativas de trabalho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, Atlas, 2001.

MENEZES, Antônio. **Cooperativa de crédito: o que é e quais seus benefícios**. Brasília: Stilo, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MIRANDA, Roberto C. R. **Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado**. Departamento de Ciência da Informação e Documentação. 2004, 290f. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós Graduação de Economia, Administração, Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação. Disponível em: <http://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3264/gestao_conhecimento_miranda.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 dez. 2012.

MONTEIRO, Nabor Alves; FALSARELLA, Orandi Mina. Um modelo de Gestão da Informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 81-97, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n2/v12n2a06.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, E. **A Inteligência da complexidade**. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

NAKANO, Davi Noboru; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um

quadro de referência. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 136-144, abr./maio/jun. 2005. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1159>. Acesso em: 04 jun. 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PACHECO, Ana Paula R. **Competências essenciais: propostas de um modelo de concepção**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 2010. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/04/Ana_Paula_Reusing_Pacheco.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2012.

PAIVA, Simone Bastos; FERREIRA, Helem M. C. **Modelo de Gestão do conhecimento aplicado ao contexto acadêmico: uma percepção de docentes universitários**. XI SemeAd – Empreendedorismo em Organizações, 2008. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=518>. Acesso em: 24 set. 2012.

PAULA, Danúzia da Rocha de; CIANCONI, Regina de Barros. Práticas da gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal cooperativo da FRIOCRUZ. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 49-63, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n2/v12n2a04.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

PERIN, Marcelo Gattermann. *et al.* Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: O caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. Fundação Getúlio Vargas. **RAE – Eletronica**, v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a05.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo de crédito no Brasil**: do século XX ao século XXI. São Paulo: Editora Confebras, 2004.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistemas de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de teses, dissertação, monografias e trabalhos acadêmicos. 9. ed. rev. ampl. atual. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2011. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 04 jul. 2012.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: do planejamento aos textos, da escola à academia. 3. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Respel, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. 11. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos, 1999.

RODRIGUES, Jaqueline F. R. *et al.* **A percepção dos gestores sobre as sete dimensões da gestão do conhecimento e das práticas gerenciais**: um estudo de caso em uma indústria

metalomecânica. Associação Educacional Dom Bosco, SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/365_365_SEGET_-_ARTIGO_2.pdf>. Acesso: em: 19 out. 2012.

RODRIGUEZ, Martius. V. R. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

SANTOS, Ariovaldo dos. **Contabilidade das sociedades cooperativas**: aspectos gerais e prestação de contas. São Paulo: Atlas, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 27. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SIEGAL, Sidney; CASTELLAN, Jr. N. John. **Estatística não paramétrica para ciências do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, Fernanda T. *et al.* O processo de gestão do conhecimento em redes interorganizacionais: um estudo com empresas juniores de Minas Gerais. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 25 a 29 de setembro de 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Redes/redes%20interorganizacionais.pdf>. Acesso em: 06 maio 2012.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. **Métodos qualitativos de pesquisa em ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2005. 171 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZAR, Jerrold H. **Biostatistical Analysis**. Prentice Hall, 1998

ZIVIANI, Fabricio; DUFLOTH, Simone Cristina; FERREIRA, Marta Araújo T. Compartilhamento, uso e transmissão da informação e conhecimento na atividade de pesquisa: evidências a partir de um estudo de caso. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 10, n. 1, p. 1-15, jan./jul. 2010. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/58>>. Acesso em: 19 out. 2012.

Versão final

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

Versão final

Versão final

Editora CRV - Proibida a impressão e comercialização

SOBRE O LIVRO

Tiragem: 1000

Formato: 14 × 21 cm

Mancha: 10 × 17 cm

Tipografia: Times New Roman 10,5 | 11,5 | 12 | 16 | 18 pt

Arial 7,5 | 8 | 9 | 10 pt

Papel: Pólen 80 g/m² (miolo)

Royal Supremo 250 g/m² (capa)