



# **A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO AMAZÔNICO: UM ESTUDO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

**Edmilson Maria de Brito<sup>1</sup>**

**Fabricio Ziviani<sup>2</sup>**

**Josmária Lima Ribeiro de Oliveira<sup>3</sup>**

**Juliana Maria Magalhães Christino<sup>4</sup>**

## **Resumo**

Os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos têm proporcionado a disseminação do conhecimento em patamares até então inimagináveis. Envoltos nesse cenário, a Gestão do Conhecimento passou a ser tema de discussão, pois na sociedade do Conhecimento, o capital intelectual e a capacidade de geração de conhecimento, são ingredientes necessários para a competitividade. As cooperativas de Crédito têm se tornado importante ferramenta de inclusão social e forte mecanismo de distribuição de renda, principalmente na região Amazônica. O objetivo do estudo consistiu em analisar as práticas da Gestão do Conhecimento nas Cooperativas de Crédito dos Estados de

---

*Recebimento: 18/8/2014 • Aceite: 9/10/2014*

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais. Diretor de Planejamento e Administração do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia, Cacoal, RO – Brasil. E-mail: edmilson.brito@ifro.edu.br

<sup>2</sup> Doutor em Ciência da Informação pela UFMG. Professor do Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FUMEC), Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: fazist@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Ciências da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: professorajosmaria@gmail.com

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela UFMG, professora do curso de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: julianam.prof@gmail.com

Rondônia, Acre e Amazonas. Trata-se de uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva, utilizando a técnica *Survey* para a coleta de dados. O instrumento de coleta de dados foi composto de 30 perguntas fechadas, foram utilizadas as escalas do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, elaboradas a partir do modelo de gerenciamento do conhecimento proposto por Terra (2001). Os dados foram coletados eletronicamente através do *LimeSurvey*, sendo que a pesquisa foi direcionada às cooperativas filiadas ao sistema SICOOB e CREDISIS, e os dados foram tratados estatisticamente com o software R. Os resultados apontam que as cooperativas têm avançado gradativamente no campo da gestão do conhecimento. Como conclusão acredita-se que 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.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Práticas de Gestão do Conhecimento; Cooperativas de Crédito

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT AMAZON: A STUDY IN COOPERATIVE CREDIT**

### **Abstract**

Technological advances have occurred in recent years have provided knowledge dissemination at levels unimaginable. Encased in this scenario, knowledge management has become a topic of discussion since the society of knowledge, intellectual capital and the ability to generate knowledge, are necessary ingredients for competitiveness. Credit unions have become an important tool for social inclusion and strong mechanism of income distribution, mainly in the Amazon region. The aim of the study was to analyze the practices of Knowledge Management in Credit Cooperatives of the states of Rondônia, Acre and Amazonas. This is a quantitative descriptive in nature, using the technique *Survey* to collect data. The data collection instrument consisted of 30 closed questions were used *Likert* scales five points, ranging from "strongly disagree" to "strongly agree", drawn from the

model of knowledge management proposed by Terra (2001 .) Data were collected electronically through LimeSurvey, and the research was directed cooperatives affiliated to the system and SICOOB, CREDISIS, and the data were statistically analyzed with the software R. The results show that the cooperative has advanced gradually in the field of knowledge management. As a conclusion, it is believed that cooperatives, as well as knowledge management are still issues in recent Brazilian history and in academia, especially in the Amazon region therefore require the expansion of research and investment.

**Keywords:** Knowledge Management; Knowledge Management Practices; Credit Unions

## Introdução

Os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos têm proporcionado a 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. 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.

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.

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.

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, 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).

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. 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.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo principal analisar as práticas de Gestão do Conhecimento nas Cooperativas de Crédito dos Estados de Rondônia, Acre e Amazonas e conseqüentemente, espera-se produzir informações que venham a ser utilizadas pelas cooperativas já existentes e também para as que estão surgindo, e sirva como motivador para que os investimentos em treinamento transformem-se no objeto modificador da realidade, e as cooperativas sejam capazes de gerar, reter e transmitir o conhecimento às suas instâncias de gestão e possam redesenhar suas estruturas, saindo do antigo sistema vertical para o horizontal de comando, tornando-se flexíveis e auto gerenciáveis, que utilizem a inovação como ferramenta estratégica de competitividade. Espera-se ainda que forneçam informações relevantes à comunidade acadêmica, e que possam despertar novos estudos e pesquisas, especialmente sobre a gestão do conhecimento na região amazônica.

## O cooperativismo e a gestão do conhecimento

O cooperativismo desde seu surgimento tem evoluído gradativamente, acompanhando as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade e conseqüentemente proporcionado melhores condições às pessoas que estão ligadas direta e indiretamente. Atualmente essa evolução é percebida no posicionamento que elas 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.

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).

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 Emílio 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 onde 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: SICCOB e SICREDI, e ainda outros sistemas independentes.

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 idéia 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 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: “Celebram 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.

## **Gestão do conhecimento – modelo de terra**

A produção de novos conhecimentos envolve uma série de fatores que permeiam o ambiente interno e externo à organização. Implica amplificar os processos organizacionais e 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; NONAKA, 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 lidar com o crescente arsenal de conhecimentos existentes no ambiente organizacional, 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 1: Abordagens conceituais para a Gestão do Conhecimento**

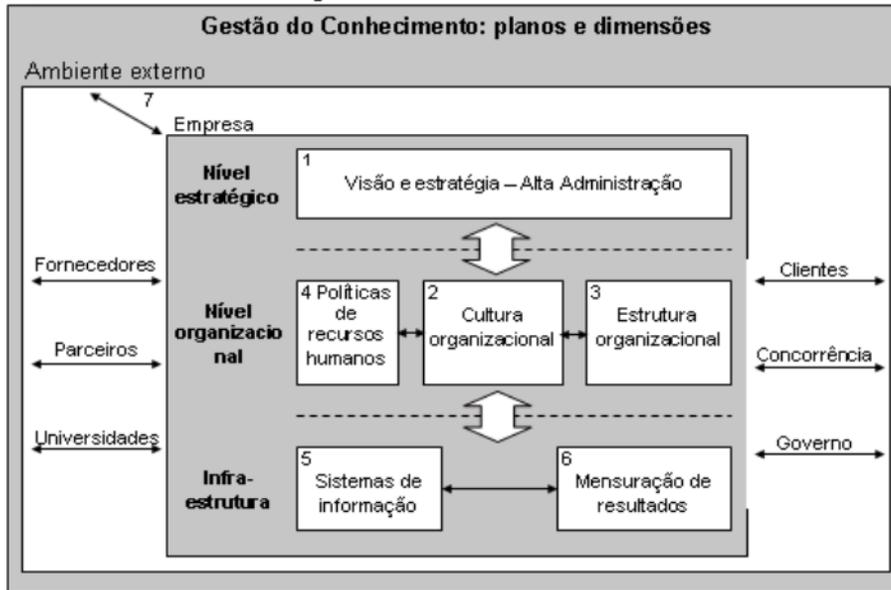
<b>Leonard –Barton (1998)</b>	Foco nas atividades que envolvem: 1) busca de soluções criativas, de forma compartilhada; 2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos atuais; 3) prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências; 4) importação e absorção de metodologias e tecnologias externas.
<b>Nonaka e Takeuchi (1997)</b>	Baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir de práticas de: socialização, externalização, combinação e internalização.
<b>Wiig (2002)</b>	Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização.
<b>Terra (2001)</b>	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 no quadro 08, dentre os diversos modelos propostos, o modelo de Terra será abordado 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. Aprendizagem com o Ambiente.

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

**Figura 1: Modelo conceitual de Gestão do Conhecimento**

Fonte: Terra (2001, p 83)

**Fatores Estratégicos - Alta Administração:** os fatores estratégicos e o papel da alta administração desempenham forte influência a diversos aspectos ligados às organizações. A Gestão do Conhecimento na organização será desenvolvida, segundo Terra (2001), com base nas diretrizes estratégicas por ela estabelecidas, sendo de suma importância a visão, a missão e os 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 de se 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).

**Cultura e Valores Organizacionais:** 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, porque 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, pois gerentes e empregados têm de ser flexíveis e adaptáveis para lidar com as rápidas mudanças ambientais internas e externas, as quais influenciam diretamente a organização.

**Estrutura Organizacional:** Robbins (1999) aborda que “uma estrutura organizacional define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas às tarefas dos cargos”. De acordo com Paiva e Ferreira (2008), isso 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, de pequenas reorganizações de adaptação a mudanças do ambiente e também com alguma frequência a burocracia deveria ser mínima. (RODRIGUES, 2009).

**Quadro 2:** Novos princípios burocráticos

<b>Cadeia Hierárquica de Comando</b>	Visões e valores; equipes autônomas; Coordenação lateral e redes informais.
<b>Organização por funções Especialistas</b>	Especialistas com múltiplas habilidades e organizações empreendedoras dirigidas ao mercado.
<b>Regras Uniformes</b>	Direitos garantidos, instituição da liberdade e do sentido de comunidade.
<b>Procedimentos Uniformes</b>	Carreiras baseadas no crescimento da competência, crescimento do pagamento por competências e habilidades.
<b>Relações Interpessoais</b>	Relacionamentos mais amplos, opções e alternativas e direcionamento para resultados.
<b>Coordenação Superior</b>	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 que haja a implementação de um ambiente de busca permanente por modelos flexíveis e adaptáveis às características do atual paradigma.

**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 a 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 manter 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).

**Sistemas de Informação:** 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; 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 3: Sistemas empregados no compartilhamento da informação e conhecimento**

Sistemas de Publicação e Documentação	Refere-se ao conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e publicado.
Expertise maps	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.
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.

**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, à inovação, à criatividade e à geração do conhecimento empresarial.

**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.

## **Procedimentos metodológicos**

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).

A pesquisa é de natureza descritiva com abordagem qualitativa, utilizando a técnica Survey para coleta de dados. 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 foi realizada em 25 cooperativas vinculadas aos sistemas SICOOB e CREDISIS dos estados do Acre, Amazonas e Rondônia. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário baseado no modelo de gerenciamento do conhecimento proposto por Terra (2001), composto por 30 perguntas fechadas, além de 05 que traçaram o perfil do entrevistado. Utilizou-se a escala de Likert de 05 pontos, variando de “Discordo Totalmente” a “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.

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 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.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com as 5 primeiras pessoas escolhidas a partir de um banco de dados de e-mails. Foi utilizado a ferramenta LimeSurvey, para a coleta das informações, e para tratamento estatístico dos dados, o software R (versão 2.15.0). A técnica de análise consistiu em análise multivariada e análise fatorial. 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.

## Análise dos resultados

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%.

Na tabela abaixo, 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”.

**Tabela 1: 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 acima, 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). Chama a atenção o indicador “Aprendizado com o Ambiente”, pois demonstra a menor média (0,238) de concordância em relação aos demais indicadores.

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 a 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, Habilidades e Atitudes (BARBULHO, 2001; LEME, 2006), ou seja, a pessoa certa, no lugar certo, para a atividade correta.

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”<sup>5</sup> 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 com o fato de que o compartilhamento do conhecimento pode reduzir os custos e também oferecer aos servidores condições necessárias para a aprendizagem de qualidade.

**Tabela 2** : 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
FE3	0,355	0,277	0,428
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)

Assim, verifica-se que a cooperativa por meio de suas ações estratégicas tem proporcionado condições que visam a 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).

As Tecnologias da Informação são fortes aliados do aprimoramento e expansão da memória organizacional e da disseminação do conhecimento explícito, embora devesse destacar que apenas o uso da tecnologia, sem o envolvimento das pessoas não

<sup>5</sup> 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.

proporciona a mobilidade no conhecimento (JOIA; LEMOS, 2009; CLARI; POPADIUK, 2010).

Na variável “SI2”<sup>6</sup>, em que os respondentes foram indagados se a qualidade do conhecimento oferecido nos treinamentos atende plenamente às necessidades dos servidores, 48,2% concordam e 20,5% concordam totalmente. Outro indicador que corrobora o SI2 é o “SI1”<sup>7</sup>, que trata a respeito dos treinamentos atenderem às 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 3** : 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).

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, todavia podem estar associados ao grau de instrução (escolaridade) ou ao tempo de atuação, ou até mesmo à

<sup>6</sup> A qualidade do conhecimento oferecido nos treinamentos atende plenamente às necessidades dos servidores.

<sup>7</sup> Os treinamentos ministrados ou oferecidos pela cooperativa a seus colaboradores atendem às reais necessidades de sua área de trabalho.

estrutura organizacional, à comunicação, às relações de poder, à reciprocidade, à confiança e ao sentimento de pertencimento.

No indicador Aprendizado com o ambiente, a variável “AA4”<sup>8</sup>, 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%.

**Tabela 4** : 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)

Se a organização não proporciona condições para o compartilhamento do conhecimento, provavelmente terá problemas de competitividade e de 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 cercam e de lidar com as complexidades envolvidas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A troca de informações auxilia a organização a lidar com a incerteza e a ambiguidade, assim, deve fluir em todos os sentidos, conforme descrito na Espiral do Conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Na variável “AA2”<sup>9</sup>, 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 Clari e Popadiuk (2010, p. 3), “existem quatro conjuntos de fatores passíveis de influenciarem a dificuldade da transferência do

<sup>8</sup> 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 a buscarem a socialização desses conhecimentos.

<sup>9</sup> As informações são compartilhadas por todos os colaboradores.

conhecimento: 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.

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.

### **Considerações finais**

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.

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.

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 (SICCOOB ou CREDISIS), a atuação dos dirigentes e do departamento de Recursos Humanos tem sido crucial para o crescimento intelectual ou não dos colaboradores e da consolidação da memória organizacional. Os treinamentos poderão ser específicos, baseados na deficiência de cada colaborador, no mapeamento das questões relacionadas à Ergonomia, no enriquecimento do trabalho e no uso dos sistemas EAD, diminuindo o tempo de permanência no local de trabalho.

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

A região amazônica congrega diversos tipos de cooperativas, sejam elas vinculadas a algum sistema cooperativo ou não, e essa diversidade pode ser melhor estudada e avaliada posteriormente com o surgimento de novas pesquisas, sejam elas relacionadas a cooperativas de crédito, ou a outros ramos do cooperativismo.

O cooperativismo de crédito na região encontra-se desenvolvido, sistematizado e devidamente assistido por cooperativas centrais e os mais diferentes organismos reguladores, em contrapartida outros ramos do cooperativismo não apresentam os mesmos avanços. Novos estudos podem ser desenvolvidos para evidenciar soluções a problemas relacionados à gestão, à inovação, ao treinamento e principalmente na definição de objetivos e metas que visem à sobrevivência do empreendimento cooperativo e ao aumento da competitividade.

## Referências

ALVES, Alessandra. **Colaboração e Compartilhamento da Informação no Ambiente Organizacional**. 2011. 202 f. 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.

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.

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**, 2010, Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1994](http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1994)>. Acesso em: 18 Mai. 2012.

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

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. – 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

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.

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

JOIA, Luiz Antônio; LEMOS, Bernardo Noronha. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: Um estudo exploratório. **XXXIII Encontro da ANPAD**, 2009, São Paulo. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI419.pdf>>. Acesso: em 10 Jun. 2012.

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

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

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: Vozes, 2011.

MIRANDA, Roberto C. R. **Gestão do conhecimento Estratégico: uma proposta de Modelo integrado**. Departamento de Ciência da Informação e Documentação. 2004, 290 f. 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](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.

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, 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](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.

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](http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=518)>. Acesso em: 24 set. 2012.

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/artigos/09/365\\_365\\_SEGET\\_-\\_ARTIGO\\_2.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos/09/365_365_SEGET_-_ARTIGO_2.pdf)>. Acesso: em 19 out. 2012.

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.

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.