

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

Camila Porto Caetano

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DA COPRONAR –
COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUÁRIA NARANJAL
LTDA**

**Santa Maria, RS
2018**

Camila Porto Caetano

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DA COPRONAR – COOPERATIVA
DE PRODUCCION AGROPECUÁRIA NARANJAL LTDA**

Trabalho Final de Graduação apresentado ao
Curso de Gestão de Cooperativas do Colégio
Politécnico da UFSM, como requisito parcial
para obtenção do grau de **Tecnólogo em
Gestão de Cooperativas**.

Orientador: Prof. Gustavo Fontinelli Rossés

**Santa Maria, RS, Brasil
2018**

Camila Porto Caetano

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DA COPRONAR –
COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUÁRIA NARANJAL
LTDA**

Trabalho Final de Graduação apresentado ao
Curso de Gestão de Cooperativas do Colégio
Politécnico da UFSM, como requisito parcial
para obtenção do grau de **Tecnólogo em
Gestão de Cooperativas**

Aprovado em 07 de dezembro de 2018.

Gustavo Fontinelli Rossés, (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Marta Von Ende, (UFSM)

Ricardo Höher, (UFSM)

**Santa Maria, RS
2018**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a deus, pelo dom da vida e por ter me dado força para concluir esta caminhada, pois apenas ele sabe as provações que tive que passar.

Aos meus pais Amauri Caetano e Elsa Caetano, pelo amor, carinho, e apoio. Pelos ensinamentos e por não medirem esforços para nos dar a oportunidade de estudar, sempre com muito amor e zelo no decorrer desta trajetória.

As minhas irmãs Cristiane Caetano, Luciane Caetano e meu irmão Cassio Caetano, pelo carinho pelo apoio nesta jornada, por reclamarem mas entenderem que eu não poderia estar presente em todos os momentos.

Ao meu esposo Jean, pelo amor, paciência, e dedicação, por entender a importância desta etapa da minha vida, por estar presente sempre que precisei.

A toda minha família, amor incondicional.

Não posso deixar de agradecer aos meus cunhados Ezequielton Rieder e Nívea Rieder, por me receber e ajudar no processo da pesquisa no Paraguai.

Agradeço a todos os professores por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

Em especial ao meu orientador Gustavo Fontinelli Rossés, pela constante ajuda neste trabalho e contribuição fundamental na minha formação.

Meu agradecimento aos meus amigos e colegas, amizades que fizeram parte da minha formação e que irão continuar presente em minha vida certamente.

Em especial também, agradeço às minhas colegas Bianca Pegoraro e Klatin Rampelotto, que foram de suma importância em minha vida acadêmica, sempre me ajudando e auxiliando nas horas de dúvidas, amigas verdadeiras que vou levar comigo para sempre.

A Universidade Federal de Santa Maria e ao Colégio Politécnico pela oportunidade de fazer o curso.

A Cooperativa Copronar do Paraguai pela disponibilização dos dados para que fosse necessária a elaboração deste trabalho, em especial, ao setor de RH pela grande ajuda e disponibilidade de tempo para auxílio nas necessidades que apareciam.

Por fim agradeço a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente participaram da realização deste trabalho.

RESUMO

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DA COPRONAR – COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUÁRIA NARANJAL LTDA

AUTORA: Camila Porto Caetano
ORIENTADOR: Gustavo Fontinelli Rossés

Hoje em dia as cooperativas estão cada vez mais profissionalizadas, o nível de conhecimento de seus colaboradores está cada dia mais elevado, e é esse capital intelectual que deve ser de alguma forma armazenada visando manter as gerações futuras conhecedoras dos processos para manter a manutenção da cooperativa. Seguindo esse pensamento Berger e Lckmann (1966 apud Nonaka e Takeuchi 1997, p. 64), dizem que pessoas que interagem em um determinado contexto histórico compartilham informações vindo a construir o conhecimento social como uma realidade. Sendo assim este trabalho tem como objetivo identificar as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas na COPRONAR – Cooperativa de Produccion Agropecuária Naranjal LTDA, localizada no município de Naranjal, no Paraguai. Este estudo trata-se de um pesquisa quantitativa, com característica descritiva com base em um estudo de caso. Na coleta de dados foram aplicados questionários. Para análise dos dados utilizou-se neste estudo a análise estatística descritiva. Do ponto de vista dos resultados foram identificados nas práticas de gestão do conhecimento que as mesmas não são utilizadas em sua totalidade. Nas razões para se utilizar as práticas, os respondentes tem a consciência de como é importante usa-las para o desenvolvimento da cooperativa. Referente aos resultados da utilização das práticas os respondentes concordam que a cooperativa utiliza as mesmas, mas ainda existe um longo caminho a seguir pois está ocorrendo o desligamento de alguns funcionários. Em relação as responsabilidade para as práticas, não existe funções explicitadas sendo o setor de Rh responsável. Por último o item Orçamentos de gestão do conhecimento verificou que não possui um orçamento específico para utilização das práticas. Assim, foi possível concluir que as práticas da gestão do conhecimento são utilizados pela cooperativa, mesmo que alguns funcionários não possuam a informação de utilizarem estas práticas no seu dia a dia. Como contribuição, o presente trabalho possibilitou um maior entendimento sobre as práticas da gestão do conhecimento utilizadas pela Copronar, assunto de extrema relevância para as cooperativas.

Palavras-Chaves: Cooperativa. Gestão. Conhecimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Modelo norteador da estrutura teórica	16
Quadro 2 - Categorias de análise	20
Tabela 1 – Comunicação	24
Tabela 2 – Treinamento e tutoria.....	25
Tabela 2 – Treinamento e tutoria.....	26
Tabela 3 - Políticas e estratégia	28
Tabela 4 - Captura e aquisição do conhecimento	29
Tabela 5 - Quais os motivos que mais dificultam a obtenção de informações.....	30
Tabela 6 - Como São Transmitedos Os Conhecimentos Na Empresa. Marcar Em Ordem De Importância, Sendo 1 Para A Mais Importante, 2 Para A Segunda Mais Importante E Assim Sucessivamente?	31
Tabela 7 - Há alguma prática de gestão do conhecimento que sua organização utiliza e que não está especificada nessa pesquisa?	32
Tabela 8 - Integração/compartilhamento do conhecimento	33
Tabela 8 - Integração/compartilhamento do conhecimento	34
Tabela 9 - Captura e controle do conhecimento	36
Tabela 10 - Gestão da informação	38
Tabela 11 - Gerência de recursos humanos	39
Tabela 12 - Razões externas	40
Tabela 13 - Uso de práticas de gestão do conhecimento	41
Tabela 13 - Uso de práticas de gestão do conhecimento	42
Tabela 14 – Existência ou não funções de gestão do conhecimento	43
Tabela 15 - Há orçamento direcionado para gestão do conhecimento?	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	12
2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	14
3 METODOLOGIA.....	19
4 RESULTADOS	22
4.1 COOPERATIVA HISTÓRICO	22
4.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COPRONAR	23
4.2.1 Práticas de gestão do conhecimento	23
4.2.2 Razões para utilizar as práticas de gestão do conhecimento.	33
4.2.3 Resultados da utilização das práticas de gestão do conhecimento.	41
4.2.4 Responsabilidade para as práticas de gestão do conhecimento.	43
4.2.5 Orçamentos de gestão do conhecimento.	44
5 CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS	48
ANEXO A – QUESTIONARIO APLICADO	50

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo como se conhece hoje tem seu marco há mais de um século, quando 28 tecelões cansados das más condições de vida e trabalho juntam suas economias, procurando assim melhorar suas vidas, formaram a primeira cooperativa que se tem conhecimento a Sociedade dos Probos de Rochdale (HOLYOAKE, 2014).

A criação ou instalação de cooperativas além gerar empregos, impulsionar a economia, proporciona a produtores uma competição mais justa. Para Oliveira (2015 p. 8) “pela própria dificuldade de enfrentar o crescente nível de competitividade entre empresas, as pessoas procuram agrupar-se, já que assim suas atividades podem ser mais bem desenvolvidas e operacionalizadas, na busca de resultados comuns e compartilhados”.

As cooperativas se diferenciam de empresas privadas pelo fato de buscarem o equilíbrio entre o econômico e o social, buscando melhorar a vida de seu associado, proporcionando uma distribuição eficiente de seus produtos ou serviços, procurando uma gestão eficiente para manter a cooperativa no mercado. Para Ferreira (2016), as cooperativas precisam ser economicamente eficientes, para se manterem no mercado, mas sem deixar de lado a finalidade social.

Além de ser um importante diferencial para as cooperativas manter o equilíbrio entre o econômico e social não deixa de ser um desafio. Isso porque a gestão deve saber equilibrar os dois lados, caso venham a privilegiar o lado social perdem em concorrência com empresas privadas que visam apenas o lucro. E se privilegiarem o econômico poderão se afastar do seu sentido de criação que é zelar pelo bem-estar do seu associado.

Dentro dessa concepção, chama atenção o cooperativismo do Paraguai, que passou a mostrar sua relevância no contexto econômico e social, especialmente a partir da grande crise financeira de 1995, onde as cooperativas conseguiram manter a confiança nas suas operações. Segundo Carosini (2012, p. 65) “as cooperativas conseguiram moldar um setor influente na economia paraguaia, com importantes impactos na geração de emprego e renda, o combate à pobreza e à equidade de gênero”.

A preocupação social no país é tão grande que está descrito na lei paraguaia aplicada às organizações cooperativas, Lei n. 438 de 1994, que as organizações cooperativas devem prestar contas das ações sociais que realizam para melhorar a comunidade, e o Ministério da Educação também deve preparar o currículo dos ensinos primário e secundário com conteúdo que incorporem o ensino e a prática do cooperativismo. Isso mostra a importância das cooperativas

para o país, pois o governo já pensa nas gerações futuras, em como o cooperativismo vai ajudar na educação das crianças e na formação de novas cooperativistas.

O cooperativismo paraguaio, segundo dados Incoop (2018), envolve 286 cooperativas movimentando em torno de 19,4 bilhões de guaranis equivalente a US\$ 3,3 milhões em 2017. Atualmente o cooperativismo paraguaio contempla 06 ramos, semelhantes aos 13 ramos conhecidos no Brasil e os princípios norteadores das cooperativas paraguaias são os mesmos das cooperativas brasileiras.

São grandes os desafios cooperativistas. Para Ferreira (2016) dentre as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas está a fidelização do associado, uma vez que sem a fidelidade do cooperado, essas organizações, ao mesmo tempo em que perdem o sentido da sua existência, perdem em eficiência operacional e de escala. É difícil convencer o associado que ao se manter fiel à cooperativa terão ganhos no futuro.

Outra dificuldade encontrada pelas cooperativas é tornar a gestão eficaz, e esta não é uma tarefa fácil, pois é preciso que gestores, colaboradores e associados tenham conhecimentos sobre as metodologias de gestão que as cooperativas podem desenvolver e de que forma estas devem ser utilizadas.

Neste contexto, a gestão do conhecimento ganha relevância, pois é uma metodologia de gestão que tem se mostrado eficaz no desenvolvimento organizacional, por trabalhar a perspectiva da criação/captura, uso e compartilhamento do conhecimento.

A gestão do conhecimento tem caráter universal, pois se aplica a qualquer empresa. Seu sucesso requer a criação de novos modelos organizacionais, estruturas, processos, sistemas de gestão além do reposicionamento de sua força de trabalho, conjugando habilidades individuais com as estratégias de crescimento institucional (TERRA, 2000 apud CANONGIA et al. 2004, p. 81).

Para Zanco e Coltre (2016, p. 28), “no cooperativismo a gestão do conhecimento é um dos processos vinculados às estratégias de educação e capacitação cooperativista, cabendo a esta construir instrumentos de construção e multiplicação do conhecimento adequado à realidade do cooperativismo”.

Para uma cooperativa que possui um quadro de associados e colaboradores muitas vezes numeroso, possuir uma forma eficaz de gerir o conhecimento adquirido é fundamental para seu sucesso. Pois essas organizações são criadas com o intuito de construir uma estrutura organizacional sólida, preparada para atender os atuais associados e as gerações futuras. O cooperativismo existe há mais de um século e o conhecimento gerado na época vem sendo propagando e aperfeiçoado pelas gerações futuras.

Nas cooperativas é preciso desenvolver a gestão do conhecimento, englobando a criação, a identificação, a integração, a recuperação, a utilização e compartilhamento do conhecimento dentro da organização. Para Berger e Lckmann (1966 apud Nonaka e Takeuchi 1997, p. 64), “as pessoas que interagem em um determinado contexto histórico e social compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade, o que por sua vez influencia seu julgamento, comportamento e suas atitudes”.

Pode se dizer que a gestão do conhecimento envolve os ativos intangíveis da organização. Essa área de conhecimento se divide entre tácito e explícito, no qual o primeiro é o conhecimento humano difícil de ser copiado ou imitado, pois está na mente de cada pessoa, e o segundo é de mais fácil propagação, pois está relacionado ao que se aprende lendo no que já está escrito e pode ser acessado por todos os interessados em aprender.

Em todas as definições de conhecimento e, muitas não são consensuais, é o fato de que todo conhecimento, seja ele tangível ou intangível, tem origem no ser humano. O constante crescimento do conhecimento está associado à sua capacidade de responder às necessidades sociais. Na sociedade contemporânea, globalizada e competitiva, o conhecimento se apresenta como a grande força motriz para o desenvolvimento. (HOFFMANN 2009, p.20).

Diante de tais apontamentos, o presente estudo tem como objetivo identificar as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas na COPRONAR – Cooperativa de Produccion Agropecuária Naranjal LTDA, localizada no município de Naranjal, no Paraguai.

A escolha da cooperativa se deu pelo fato da grande importância social e econômica que mesma possui para comunidade de Naranjal, pois a cooperativa foi fundada com o intuito de melhorar a vida dos agricultores que migraram para o Paraguai. Possui em seu quadro de associados atualmente 232 membros, trabalhando com os seguintes serviços: recolha de grãos, fornecedor, supermercado, loja de ferragens, veterinária, assistência técnica, venda de suprimentos e produtos lácteos. Sendo a soja o produto alvo da cooperativa, com plantio aproximadamente de 15.000 hectares produzindo mais de 40.000 toneladas por ano, sendo uma das 10 maiores cooperativas agropecuárias do Paraguai.

O tema gestão do conhecimento foi escolhido pelo fato de ser pouco estudado na área do cooperativismo, por se tratar de uma área de suma importância, pois procura identificar as formas de criar e reter o conhecimento. Como as cooperativas tem a preocupação de manter em seus cargos de direção os associados, gerir de forma correta o conhecimento é uma forma de manter a cooperativa em atividade. Conforme Gonçalves, Lima e Costa (2009, p. 187) “a identificação das práticas de gestão do conhecimento adotadas e do seu interrelacionamento

representam uma etapa importante no processo de desenvolvimento de um modelo específico de gestão para as organizações cooperativas”.

Para auxiliar na compreensão deste trabalho, na seção 2 apresenta-se os elementos pertinentes sobre as organizações cooperativas e sobre a gestão do conhecimento. A seção 3 dedica-se a expor os aspectos metodológicos do estudo. Por sua vez, a seção 4 tem como finalidade apresentar os resultados necessários para identificar as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas na COPRONAR. Finalmente, a seção 5 relata as considerações do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

As cooperativas foram criadas com o objetivo de melhorar a vida das pessoas, tanto dos associados como da comunidade. Segundo Boesche e Mafioletti (2005) a grande vocação da cooperativa é a organização da atividade econômica dos seus associados, cujo resultado deve converter-se em mais renda, melhor qualidade de vida e bem-estar social. Segundo o artigo 8º da Lei n. 438 de 1994, “o ato cooperativo é a atividade solidária, de ajuda mútua a pessoas e sem fins lucrativos que fazem parceria para atender às necessidades desenvolvimento comum ou adotivo”.

Para guiar as cooperativistas ao redor de todo o mundo, foram estabelecidos os sete princípios do cooperativismo, sendo criados pelos pioneiros de Rochdale e aperfeiçoados ao longo dos pela ACI – Aliança Cooperativa Internacional, uma organização não governamental independente estabelecida em 1895 para unir, representar e servir cooperativas em todo o mundo, segundo ACI (2018). Os sete princípios são as linhas orientadores das cooperativas, para que as mesmas não fujam do seu sentido de criação.

O primeiro princípio vem a ser associação voluntária e aberta, onde qualquer pessoa interessada em utilizar os serviços ou produtos de uma cooperativa, pode ingressar na mesma por vontade própria, desde que esteja disposta a aceitar as responsabilidades da associação.

O segundo princípio, controle democrático dos membros, está ligado a forma como a cooperativa é gerenciada, onde cada membro possui o direito e dever de votar e ser votado, pois as cooperativas devem ser gerenciadas pelos seus cooperados.

No terceiro princípio, participação econômica dos parceiros, os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital da cooperativa, onde parte do montante fica na cooperativa e o restante é distribuído conforme decidido democraticamente pelos membros.

No quarto princípio, autonomia e independência, as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Qualquer negócio ou transações com outras pessoas, entidades ou órgãos externos não devem afetar o controle da cooperativa, devendo a mesma sempre ser gerida por seus membros.

O quinto princípio educação, treinamento e informação, está ligado ao lado educacional da cooperativa, onde a mesma deve procurar sempre disponibilizar para seus associados cursos,

treinamentos, entre outros, afim de que seus cooperados possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento da cooperativa.

No sexto princípio cooperação entre cooperativas ou intercooperação, as cooperativas trabalham em conjunto ajudando uma a outra, desta forma contribuem para o fortalecimento do cooperativismo e serem mais eficazes para seu associado.

No sétimo e último princípio sentimento da comunidade ou interesse pela comunidade, é neste princípio que o lado social da cooperativa apresenta mais força, pois a organização procura investir e ajudar a comunidade onde está inserida, através de ações e projetos que são decididos pelos associados em assembleia.

Segundo estes princípios as cooperativas não perdem a razão de sua existência, que é melhorar a vida de seus associados, buscando unir desenvolvimento econômico e social, produtividade e sustentabilidade.

No Paraguai o cooperativismo é regulamentado pela Lei n. 438/94. No seu artigo 4º observa-se que os sete princípios são as linhas orientadoras das cooperativas, para que as mesmas não fujam do seu sentido de criação. A constituição, organização e funcionamento das cooperativas devem observar os seguintes princípios: a) adesão e aposentação voluntária de parceiros; b) governo democrático e autônomo em igualdade de direitos e obrigações os sócios; c) limitação de juros ao capital contribuído pelos sócios, se houver algum reconhecido; d) distribuição sem fins lucrativos do excedente, e em proporção direta ao uso do serviços ou de acordo com a participação dos parceiros nos trabalhos realizados em comum; e) neutralidade em questões de política partidária e de movimento, religião, raça e nacionalidade; f) promoção da educação cooperativa; e g) participação na integração cooperativa.

As organizações cooperativas no Paraguai são divididas em duas classes, as multiativas que focam em duas ou mais atividades, e as especializadas que são formadas para atender uma atividade econômica específica para um único ramo.

Em relação aos ramos ou tipos de cooperativas, no Paraguai os mesmos são classificados em 06 tipos, conforme Lei n. 438/94 e Decreto n. 14052/96, seção I, artigos 101 a 110, que são apresentados a seguir.

As cooperativas de Poupança e Crédito são aquelas que visam captar poupanças dos seus membros e conceder-lhes dinheiro emprestado. Nenhuma das cooperativas de crédito ou aquelas que têm um departamento de poupança e crédito em operação podem conceder empréstimos a não membros, exceto para outra cooperativa legalmente reconhecida.

Já as cooperativas de Produção têm como objeto a produção ou transformação de bens materiais, por meio do trabalho pessoal de seus parceiros e sua posterior comercialização no mercado. As cooperativas agropecuárias são enquadrados neste ramo.

As cooperativas de Consumo são aquelas com o objetivo de fornecer aos seus parceiros bens para uso doméstico ou para a sua atividade profissional, as vendas também podem ser feitas para pessoas que não são membros, de acordo com o artigo 46 da Lei.

Por sua vez, as cooperativas de Serviços Públicos têm o objetivo de fornecer um ou mais serviços de natureza pública. Essas cooperativas serão obrigadas a fornecer o serviço a todas as pessoas que o solicitarem, mesmo que não sejam membros, a menos que tenham uma causa justa que impossibilite a prestação do serviço. O valor da taxa de serviço será o mesmo para todos os usuários.

As cooperativas de Trabalho são aquelas com objeto de empregar seus parceiros. O produto obtido da atividade do trabalhador, seja intelectual, artístico, manual ou não, pertence à cooperativa e, conseqüentemente, tem a faculdade de dispor dela livremente. Excepcionalmente e por um período não superior a um ano, a cooperativa pode ter trabalhadores não-membros que, como um todo, não excederão 20% do retorno total. Aqueles que trabalham durante o período experimental são excluídos desta disposição, bem como os funcionários em um relacionamento de dependência que realizam tarefas não relacionadas ao objetivo corporativo da cooperativa.

Por fim, as cooperativas de Serviços são aquelas que têm o objetivo de prestar serviços aos seus parceiros, não incluídos em nenhum dos tipos anteriores.

Diante disto, as cooperativas paraguaias ajudam no desenvolvimento da comunidade, criando condições de trabalho e permitindo que todos tenham condições de melhoria de vida, onde os associados têm seus direitos e deveres amparados por lei. De forma a garantir sua sustentabilidade, as cooperativas precisam desenvolver ações efetivas voltadas para a manutenção do seu espaço no seu mercado de atuação. É neste contexto organizacional que se pretende desenvolver um trabalho voltado para a análise da gestão do conhecimento e sua relevância para o cooperativismo. Por isso, entende-se também relevante expor algumas considerações sobre este tema.

2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dentro de uma abordagem ampla, a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de processos de criação, uso e disseminação de conhecimentos na organização.

Abrange não somente os conhecimentos explícitos, ou seja, aqueles que estão registrados e disponíveis para acesso pelos demais membros da organização, como também os conhecimentos tácitos, ou seja, o conjunto de informações e experiências que não estão registrados em lugar algum, residindo apenas na memória individual de cada membro da organização.

No conhecimento, existe o compartilhamento de ideias, onde uma pessoa aprende e ensina ao mesmo tempo, para uma organização essa troca de ideias é fundamental pois é um dos pilares para o crescimento e desenvolvimento organizacional, assim o conhecimento não permanece com seu portador ele é disseminado e aperfeiçoado com o tempo.

Para Almeida, Freitas e Souza (2011, p. 7), “o conhecimento é criado por indivíduos, mas estes podem ser apoiados e estimulados intencionalmente pela organização, que proporciona a infraestrutura necessária, os contextos e desafios”. Os estímulos podem vir em forma de cursos e treinamentos Chiavenato (2004, apud Fidelis, 2008 p.7). “O treinamento é um tipo de educação especializada que, aplicada no âmbito organizacional, busca dar competências profissionais aos indivíduos”

As organizações são, fundamentalmente, entidades que sabem como fazer as coisas, onde na verdade, uma organização em determinado momento é um repositório de uma faixa de conhecimento produtivo bastante específico, que as distingue das demais que atuam na mesma linha de negócio. Correa e Sarmento (2003) assinalam que a essência da gestão do conhecimento compreende a transformação do conhecimento individual em coletivo, com foco no aprendizado e no envolvimento de todos.

Com base nisso, se evidencia que o conhecimento tem sido fator determinante de sucesso das organizações sendo considerado como um fator de produção e um bem intangível. Dessa forma, Quinn (1992) destaca o foco estratégico nas competências essenciais para alavancar estratégias em conhecimento.

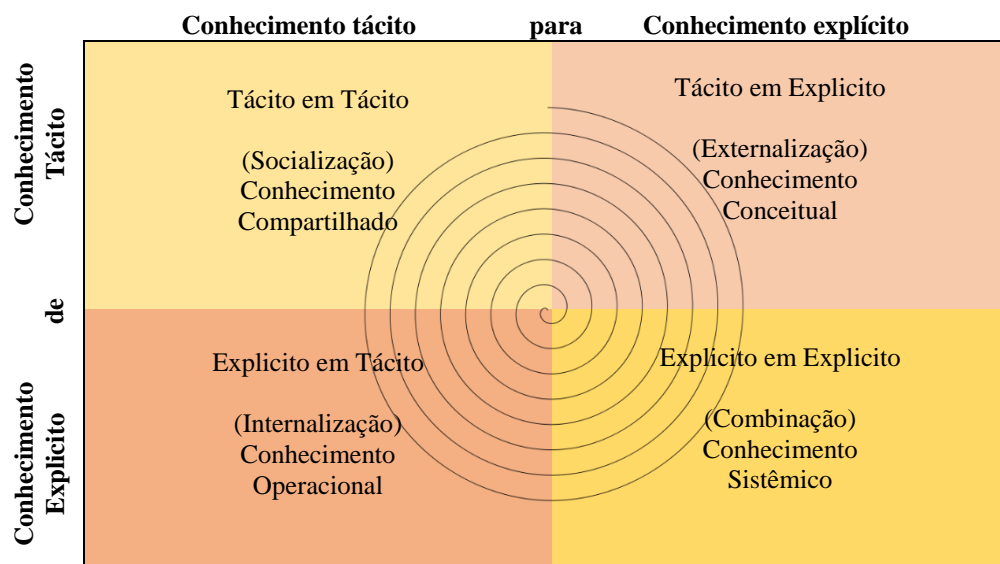
Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional é a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produção, serviços e sistemas. Tal conhecimento pode ser tácito, explícito ou a união entre as duas dimensões. O conhecimento tácito é pessoal, não se pode ver nem tocar, são as experiências que o indivíduo carrega em seu ser, como emoções, valores e ideias. É altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento. Já o conhecimento explícito vem a ser algo palpável, pois é possível transmiti-lo para toda organização, por computadores, documentos, entre outros. Pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados.

O conhecimento tácito e explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Então o conhecimento organizacional é uma combinação entre tácito e explícito, um complementa o outro. O indivíduo possui seu instinto natural, suas experiências e ao armazenar esse conhecimento de forma escrita, ele está transmitindo suas experiências para que outras pessoas possam utilizar. E a partir da união do tácito e explícito surge quatro modos de conversão, a socialização, a externalização, a combinação e a internalização (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

No entendimento de Choo (2006), há um terceiro conhecimento desenvolvido na organização, emergindo na forma de conhecimento cultural que permanece com difícil visualização, não reconhecido e não memorizado. Esse se fundamenta em pressupostos e crenças comuns compartilhadas na organização, que expressa a identidade que a organização possui, em geral a respeito dos clientes, dos concorrentes e dos produtos.

Para nortear o estudo toma-se como base o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), que discute a estrutura teórica da gestão de conhecimento.

Quadro 1 - Modelo norteador da estrutura teórica



Fonte: adaptado Nonaka e Takeuchi (1997).

A socialização é processo onde o indivíduo transmite seu conhecimento através de explicação para outro indivíduo, onde esse gera outro conhecimento, é o processo de compartilhamento de experiências sem a utilização de qualquer tipo de documentação, ou seja de tácito para tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), “é um processo de

compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas”. Ainda sobre a socialização Zanco e Coltre (2016), dizem que é um processo de compartilhamento de experiências que leva a criação de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

Na externalização, existe uma transposição de experiências em palavras, onde o conhecimento de um passa para outro, e esse consegue transcrever esse conhecimento de forma que outros indivíduos possam apreender, ou seja, de tácito para explícito. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71), “é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”. Angeloni (2008) ainda diz que, na externalização o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com vários outros e de forma não direta.

A combinação para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75), “é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”, onde os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, entre outros. Neste processo o conhecimento já existente é renovado, digamos que é melhorado trazendo novos conhecimentos de um material já existente. Angeloni (2008) reforça esta ideia apontando que, na combinação, um conhecimento explícito é compartilhado também de forma explícita.

A internalização, para Zanco e Coltre (2016), é o processo de passagem do conhecimento explícito à tácito, é um processo de incorporação do conhecimento sob a forma de modelos mentais que os torna ativos valiosos para o mundo organizacional. Sendo assim é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, está intimamente relacionado ao “aprender fazendo”. No entendimento de Angeloni (2008), na internalização o conhecimento explícito é compartilhado de forma direta, sendo que o receptor o transforma em conhecimento implícito.

Augier e Knudsen (2004) estabelecem que a arquitetura e o projeto organizacional das ‘organizações do conhecimento’ devem estar orientados ao tratamento dos problemas associados à racionalidade limitada e à exposição excessiva aos fluxos de informação.

Ainda para Almeida, Freitas e Souza (2011, p.88) “o custo de buscar, assimilar e fazer manutenção no conhecimento deve ser equilibrado com os benefícios de seu uso”. Ao incorporar as práticas da gestão do conhecimento na cooperativa a mesma só tem a ganhar, pois ganham agilidade e mais capacidade de resposta aos problemas imediatos e os colaboradores sentem-se motivados a compartilhar seus conhecimentos tácitos.

Ainda Conforme Lara (2004, p. 26-27), “hoje o conhecimento não pode mais estar restrito a círculos acadêmicos e culturais: ele precisa estar nas atividades empresariais e

comerciais”. Para que esse processo ocorra deve haver um interesse das organizações em buscar conhecimentos de outras fontes, como instituições públicas.

Diante destas considerações, fica evidente que a essência da criação do conhecimento, utilizada na gestão organizacional, reside na capacidade e habilidade das pessoas poderem se encontrar e, a partir disso, trocar experiências com outros indivíduos que têm ou trabalham com determinados tipos de conhecimentos. É preciso haver uma cultura organizacional, voltada a integração do conhecimento, onde todos tenham acesso, onde a cooperativa incentive a troca de informações e conhecimento entre os colaboradores antigos e novos.

A gestão do conhecimento vai além da tradição da administração científica de identificar o conhecimento e de comunicá-lo aos indivíduos que irão implementá-lo. Acreditamos que ela leva-nos ao campo da cultura corporativa, da reputação, do rumor, do sistema de valores e de outras evidências da natureza social do homem. (FLEURY, OLIVEIRA JR, 2011, p. 38).

Ao analisar esses dados é possível verificar a importância da aplicação da gestão do conhecimento na Copronar. No caso das cooperativas observa-se plena aplicabilidade, pois estas são organizações que trabalham com diferentes tipos de sabedorias, e se o conhecimento gerado, não for gerenciado adequadamente, não contribuirá para a manutenção da atividade cooperativa, impossibilitando proporcionar os benefícios que seus cooperados esperam. Espera-se que a gestão de conhecimento seja usada de forma a ajudar no presente e no futuro da organização e, por isso, ela deve ser planejada para que todos os seus profissionais possam ter acesso a essas informações sempre que necessário.

3 METODOLOGIA

Em termos metodológicos, do ponto de vista da abordagem, este estudo é classificado como sendo uma pesquisa quantitativa. Este tipo de pesquisa é realizado a partir de dados numéricos, com objetivo de quantificar um problema e entendê-lo, por meio do trabalho com números e medidas. Diferente da análise qualitativa, que é realizada a partir de materiais escritos como livros e artigos entre outros, de tudo que pode ser de alguma forma analisado com base em qualquer meio de comunicação.

O método quantitativo é mais dedutivo e parte de uma proposição maior, fundamentada em teorias já existentes (axiomas), para averiguar a partir de dados de campo (fatos) as hipóteses de interesse da pesquisa. Por essa razão, esse é um método bastante objetivo, abrangendo testes estatísticos para análise das hipóteses. Por estar fundamentado nas teorias existentes e nos conhecimentos gerados a partir delas, dizemos ser um paradigma de geração de conhecimento por acumulação de conhecimento (SORDI, 2017, p.63).

A pesquisa quantitativa costuma investigar a frequência que algo acontece, sendo de suma importância por apresentar dados mais assertivos sobre o tema estudado. A coleta de dados pode ser realizada na forma de questionários com perguntas objetivas, curtas e claras em formas de tabelas, o que facilita as respostas. Para Render, Stair e Hanna (2010. p. 27) “a abordagem da análise quantitativa consiste em definir um problema, desenvolver um modelo, obter dados de entrada, determinar uma solução, testar a solução, analisar os resultados e implementar os resultados’.

Do ponto de vista dos procedimentos, esta pesquisa é do tipo descritiva. Para Gil (2002, p. 42), “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, pois visa aprofundar os conhecimentos sobre o tema escolhido. Ainda sobre a pesquisa descritiva, Gil (2002, p. 42), diz que a mesma utiliza “coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática”, desta forma o pesquisador analisa os fatos sem interferir na realidade da organização”.

A pesquisa ainda se enquadra como um estudo de caso, pois se deteve apenas em identificar as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas em uma cooperativa específica. Um estudo de caso procura identificar, analisar, desenvolver e avaliar um determinado problema.

O estudo de caso objetiva analisar e discutir a ocorrência de intervenções dentro de um ou mais ambientes segundo um contexto de interesse do pesquisador, o qual não assume o papel de interventor, mas de um observador que acompanha a intervenção

de outrem, preferencialmente em tempo dos acontecimentos da intervenção (SORDI, 2017, p. 85).

Para este estudo de caso tomou por base a COPRONAR – Cooperativa de Produccion Agropecuária Naranjal LTDA, localizada no município de Naranjal no Paraguai, pois apresenta importância a comunidade, tanto nos aspectos econômicos quanto sociais. Esta relevância já foi destacada no capítulo 1 deste trabalho e mais considerações serão feitas na análise dos resultados, no capítulo 4.

Uma vez que houve a definição do caso a ser investigado, percebeu-se a necessidade de identificar algumas categorias de análise que constituem o roteiro de investigação deste estudo. Estas categorias de análise representam o ponto de partida do processo de investigação e atuam como direcionadores para a construção dos instrumentos de coleta de dados. O quadro 2, a seguir, apresenta o conjunto de categorias de análise necessários para este estudo.

Quadro 2 - Categorias de análise

Base teórica	Categoria de análise	Autor central
Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de gestão do conhecimento - Razões para utilizar as práticas de gestão do conhecimento. - Resultados da utilização das práticas de gestão do conhecimento. - Responsabilidade para as práticas de gestão do conhecimento. - Orçamentos de gestão do conhecimento. 	Nonaka e Takeuchi (1997)

Fonte: elaborado pela autora, com base em Nonaka e Takeuchi, 1997.

A partir das categorias definidas, entende-se que a construção dos instrumentos de coletas pode ser realizada. Assim, do ponto de vista das técnicas, este estudo valeu-se da aplicação de questionários.

Segundo Sordi (2017), o questionário é uma forma estruturada e eficiente de se coletar dados. Neste estudo, o questionário foi formulado com perguntas fechadas e abertas, onde se procurou obter respostas que fossem representativas da realidade da cooperativa quanto à temática da gestão do conhecimento.

Antes da aplicação dos questionários, foi encaminhado três pilotos, onde os respondentes verificaram que o questionário estava aprovado para aplicação. Então no período de um a cinco de outubro de 2018, o questionário foi aplicado aos colaboradores da Copronar na cidade de Naranjal no Paraguai.

Ao todo foram aplicados 39 questionários para os colaboradores da cooperativa, englobando os níveis estratégico, tático e operacional. Os participantes da pesquisa foram separados em dois grupos com base no organograma da Copronar, sendo grupo um os

estratégicos e táticos: responsável pelo departamento de administração, secretário da presidência, responsável departamento pelo social, responsável pelo departamento pecuário, sub-gerente, encarregado de depósito, encarregada do RH, encarregado de ativos, gerente da ferreteria, encarregado de compras rouparia, responsável pelo setor de eletrodomésticos, gerente do posto, gerente do supermercado, encarregado pelo setor da veterinária, encarregado de créditos e finanças, supervisor do silo, sub-contadora. E o grupo dois os operacionais sendo: 5 vendedores, 6 caixas, 2 auxiliares contábil, 2 assistentes contábil, auxiliar RH, auxiliar financeiro, auxiliar transporte, 2 conferentes, recepcionista e veterinário.

Diante destes procedimentos metodológicos, entendeu-se ter condições de realizar a análise dos dados. Neste estudo a análise dos dados foi feita com base na estatística descritiva. A estatística descritiva, conforme Loesch (2012), tem como finalidade resumir o conjunto de todos os dados coletados em uma dada investigação a relativamente poucos números e gráficos. Ela envolve basicamente distribuições de frequências, representações tabelares e gráficos e medidas de tendência central, dispersão, dentre outros. A ideia básica é a de se estabelecer uma descrição dos dados relativos a cada uma das variáveis, dados esses levantados através de uma amostra. Esta técnica de análise dos resultados é importante, uma vez que ela sintetiza os valores de mesma natureza e os coloca de forma organizada para uma fácil compreensão dos resultados.

Diante disto, entendeu-se que as categorias de análise levantadas como orientação neste estudo foram consideradas adequadas para identificar e compreender as práticas de gestão de conhecimento utilizadas pela cooperativa e como estas práticas podem contribuir com o crescimento da cooperativa.

4 RESULTADOS

4.1 COOPERATIVA HISTÓRICO

Em 1991 cerca de 300 famílias assentadas em diferentes comunidades se unem, e formam o município de Naranjal – Paraguai. A terra era produtiva e o clima favorável, mas a comercialização dos produtos era difícil. Então procurando uma alternativa para melhorar suas vidas e facilitar a venda dos produtos um grupo de colonos unem-se e começam a administração para formar a cooperativa, Copronar (2018).

Depois de muitas dificuldades em 1º de fevereiro de 1992 um total de 65 agricultores com espírito inovador e mente aberta criaram a Cooperativa de Produção Agropecuária Naranjal Ltda. (Copronar). No segundo ano a cooperativa já adquiria terras para sua sede, assim vindo a desenvolver a agricultura auto-sustentável, implementação de novas técnicas, novas culturas, compra de insumos e comercializar seus produtos de maneira benéfica para todos. No terceiro ano já conseguiram financiamentos para construção de silos.

Nos anos seguintes em 2001 a cooperativa investiu no primeiro *agroshow* a ideia da feira deu certo e prosperou, sendo realizada anualmente. Criaram em 2012 a Unexpa uma prestadora de serviços integrados de logística de transporte aos exportadores paraguaios. Em 6 de dezembro 2013, foi inaugurada a primeira filial Copronar, modernas instalações localizadas na Colônia Hernandarias Fortune, surgindo das relações comerciais com produtores da região, pois negócios com a Copronar a partir do cultivo de Canola e a pedido dos Produtores surgiu a necessidade de criar uma instalação da Cooperativa na região.

Em 2015 a cooperativa inicia a diversificação produtiva com produção de suíno em sistema de condomínio. Dois anos depois em 2017 inicia a produção de bovinos em sistema de condomínio e assinatura de contrato para início de construção da rota asfaltada via Naranjal VI - San Cristóbal.

Sua missão ser uma cooperativa dedicada à produção, armazenamento e comercialização agrícola. Proporcionar o bem-estar econômico e social do parceiro por meio de planos de treinamento e novas divulgações tecnológicas. Estabelecendo como prioridade o cuidado com o meio ambiente. E sua visão, ser uma organização, com matéria-prima industrializada por meio de uma infraestrutura adequada e um alto grau de integração entre gestores, parceiros e funcionários. Ter financiamento próprio e promover a difusão de novas tecnologias por meio de eventos, exposição de produtos e implementos agrícolas.

Durante todo o processo da criação da Copronar, a preocupação era no crescimento e desenvolvimento dos envolvidos, proporcionando acompanhamento, treinamento e assistência técnica de profissionais de diferentes especialidades, criando uma cultura onde o produtor estivesse sempre bem informado e atualizado com os avanços da tecnologia moderna. Os resultados alcançados demonstram o crescimento sustentado, baseado em uma produção responsável e diversificada, com valor agregado, comprometida com parceiros e sociedade.

Hoje em 2018 a cooperativa já possui seus próprios silos, balanças, depósito de suprimentos, bomba de combustível, supermercado, loja de ferragens, escritórios administrativos, entre outros. A Copronar possui 126 funcionários distribuídos em três unidades, prestando os seguintes serviços aos 232 associados e suas famílias recolha de grãos, fornecedor, supermercado, loja de ferragens, veterinária, assistência técnica, venda de suprimentos e produtos lácteos. Assim como para alguns serviços para comunidade não pertencente da cooperativa.

4.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COPRONAR

A análise dos resultados tem por finalidade confrontar o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi com o modo de gestão do conhecimento da cooperativa Copronar. Para tanto, a forma de apresentação e análise dos resultados segue o conjunto de categorias de análise definidos neste estudo, sendo: a) Práticas de gestão do conhecimento; b) Razões para utilizar as práticas de gestão do conhecimento; c) Resultados da utilização das práticas de gestão do conhecimento; d) Responsabilidade para as práticas de gestão do conhecimento; e) Orçamentos de gestão do conhecimento.

4.2.1 Práticas de gestão do conhecimento

Inicialmente foi questionado sobre as práticas da gestão do conhecimento ligadas a comunicação, treinamento e tutoria, políticas e estratégias, captura e aquisição do conhecimento, sobre os motivos que dificultam a aquisição do conhecimento, a forma como o conhecimento é transmitido na cooperativa e sobre a existência de outra forma de conhecimento não questionada.

As tabelas a seguir apresentam essas questões iniciais, no qual demonstram em números o entendimento dos entrevistados quanto as questões acima citadas. Para isso os entrevistados deviriam escolheram a alternativa que expressasse sua opinião, nas tabelas de 1 a 4 sendo: 1 em

uso antes de 2013, 2 utilizado desde 2013, 3 planeja utilizar em 24 meses, 4 não utilizado/ não se aplica e 5 não sei. Na tabela 5 a escolha era falta de tempo, falta de recursos financeiros, falta de interesse para obtenção de informação, falta de uma sistemática para coleta, organização e divulgação da informação e Outro Qual?. Na tabela 6 a escolha era colocar em ordem a opção mais importante sendo: manuais, reuniões, cursos, conversas informais, internet e disseminados intencionalmente. E por fim na tabela 7 a escolha era entre sim ou não.

Na tabela 1 procurou verificar como é a comunicação na cooperativa, e como a mesma vem a complementar as práticas existentes e a contribuir com novas práticas da gestão do conhecimento.

Tabela 1 – Comunicação

Práticas da gestão do conhecimento	1.1 Atualiza regularmente a base de dados com boas práticas de trabalho, lições aprendidas ou listagens de peritos. (Explicito)		1.2 Prepara documentos escritos como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas de trabalho, entre outros (memória organizacional). (Explicito)		1.3 Facilita o trabalho colaborativo por equipes de projetos que estão fisicamente separadas (equipes virtuais). (Explicito)	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
1	29,41%	18,18%	35,29%	18,18%	29,41%	18,18%
2	5,88%	18,18%	23,53%	40,90%	58,82%	36,36%
3	17,65%	9,09%	23,53%	13,64%	-	4,55%
4	47,06%	31,82%	17,65%	13,64%	11,76%	27,27%
5	-	22,73%	-	13,64%	-	13,64%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Conforme a tabela 1, a questão 1.1 demonstra que existe uma visão diferenciada sobre as opções apresentadas, mas tanto os respondentes estratégico/tático (E/T) com 47,06% quanto os operacionais (Op) com 31,82% concordam que a cooperativa não utiliza esse tipo de prática. A mesma possui a função de atualizar os dados diários, semanais ou mensais conforme a organização programar. Ao não fazer uso da mesma a cooperativa perde muitas informações que poderiam, ajudar no armazenamento do conhecimento. A Copronar possui um setor ligado a informática, no qual os funcionários poderiam buscar ou desenvolver um programa específico que viesse a suprir as necessidades da cooperativa nesta prática.

A questão 1.2 indica muitas opiniões diferentes sobre a preparação de documentos escritos como lições aprendidas, manuais de treinamento (memória organizacional), onde 35,29% dos E/T relatam usar essa prática antes de 2013 e 40,90% dos representantes Op usam essa prática desde de 2013. Foi possível verificar que a maioria das anotações são pessoais, feitas para ajudar os respondentes em caso de dúvidas, mas nada formal que venha a ser

repassado para a cooperativa. Esta prática é utilizada apenas informalmente apenas para pesquisa individual. Diante de tal situação a cooperativa poderia solicitar copias destas anotações, filtrando as informações mais importantes para fazer parte do manual que a Copronar já disponibiliza para os funcionários novos, ou sistema de programas que a cooperativa ainda não possui.

Na questão 1.3, observou-se que tanto os representantes E/T com 58,82% quanto os representantes Op com 36,36% das respostas, concordam que deste de 2013 existe uma prática de facilitar o trabalho das equipes fisicamente separadas. Pelo fato da cooperativa possuir três unidades distantes, a comunicação com equipes separadas é parte fundamental para o bom funcionamento da organização. Hoje em dia essa comunicação está mais acessível pois a utilização dos smartphones facilitam o acesso a internet, que facilita a utilização de redes sociais como o whatsapp, além da comunicação ser rápida o acesso a pesquisa é agilizada.

Apesar da cooperativa não possuir um sistema formal para armazenamento do conhecimento, a comunicação flui rapidamente de maneira informal, os funcionários possuem suas próprias anotações para suprir suas dúvidas diárias e as trocas de informações com equipes separadas fluem rapidamente. Confrontando com as ideias de Nonaka e Takeuchi (1997), temos a externalização, onde existe o processo de criação do conhecimento perfeito, pois uma explicação se transforma em anotações e as mesmas podem se tornar manuais e arquivos para ajudar na manutenção da cooperativas no futuro.

Prosseguindo com análise dos resultados a tabela 2, a seguir demonstra a opinião dos respondentes referente ao treinamento e tutoria praticada pela cooperativa.

Tabela 2 – Treinamento e tutoria

Práticas da gestão do conhecimento	2.1 Fornece treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento. (Explicito)		2.2 Fornece treinamento informal relacionado às práticas de gestão do conhecimento. (Tácito)		2.3 Utiliza práticas de tutoria formal, incluindo aprendizagens (Explicito)	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
1	35,29%	31,82%	52,94%	31,82%	29,41%	36,36%
2	41,17%	40,90%	35,29%	45,45%	35,29%	31,82%
3	11,76%	4,55%	5,88%	4,55%	5,88%	-
4	5,88%	18,18%	-	9,09%	29,41%	22,73%
5	5,88%	4,55%	5,88%	9,09%	-	9,09%

Tabela 3 – Treinamento e tutoria

(Continuação)

Práticas da gestão do conhecimento	2.4 Motiva trabalhadores experientes a transferir seus conhecimento aos trabalhadores novos. (Tácito)		2.5 Motiva trabalhadores a continuarem sua educação reembolsando cursos relacionados ao seu trabalho e completados com êxito. (Explicito)		2.6 Oferecer treinamento fora de dependências da organização para trabalhadores manterem suas habilidades. (Explicito)	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
1	64,70%	36,36%	47,06%	27,27%	47,06%	22,73%
2	23,53%	40,90%	29,41%	54,54%	29,41%	36,36%
3	-	-	5,88%	9,09%	5,88%	9,09%
4	11,76%	22,73%	5,88%	13,64%	17,65%	27,27%
5	-	-	-	-		4,55%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Na tabela 2 na questão 2.1, apesar de ocorrer muitas dúvidas em relação a esta prática, notou-se que tanto os respondente E/T com 41,17% quanto os Op com 40,90% das respostas concordam que a cooperativa passou a ofertar treinamentos deste de 2013. Observou-se várias respostas para essa questão, o fato da cooperativa ser grande e possuir vários setores, proporciona esta diversidade nas escolhas. Cabe destacar que alguns setores ainda não recebem a quantidade de treinamento desejada, significando que a Copronar não está alcançando todos os funcionários. Os responsáveis devem procurar meios para que os treinamentos alcancem todos os funcionários, como escolher um dia de trabalho que possa aplicá-los, vindo a alcançar todos os colaboradores. Conforme Chiavenato (2004), o treinamento é um tipo de educação especializada onde a cooperativa deve buscar aperfeiçoar as competências dos seus colaboradores.

A questão 2.2, notou-se que a maioria dos respondentes E/T 52,94% concordam que o treinamento informal ocorre antes de 2013, já 45,45% dos respondentes Op concordam que esse treinamento existe desde 2013. A troca de conhecimentos entre indivíduos acontece em decorrência de conversas e explicações, pode-se dizer que esta forma de aprender está presente em todos os momentos. A Copronar possui atualmente 126 colaboradores, e o treinamento informal é de extrema relevância visto que está presente em cada um dos indivíduos. Durante a aplicação dos questionários, observou-se a importância deste tipo de treinamento por intermédio dele que os novos funcionários aprendem.

Na questão 2.3 práticas tutoria formal, 35,29% dos representantes E/T concordam que utilizam a prática deste 2013, já 36,36% dos respondentes Op concordam que este tipo de prática já existia antes de 2013. As variáveis nesta questão são grandes, talvez pelo fato da cooperativa possuir vários setores, onde as capacitações muitas vezes não se aplica a todos.

Neste caso segundo um dos questionados “vem um técnico explicar como manusear alguns produtos de lavoura”. São profissionais que não estão sempre presentes, mas que quando é preciso são solicitados para atender as necessidades dos colaboradores e associados.

Conforme resultado da questão 2.4, nota-se que 64,70% dos E/T concordam que a motivação de passar adiante o conhecimento para novos trabalhadores é utilizado na cooperativa antes de 2013, já 40,90% dos Op concordam em utilizar essa prática a partir de 2013. Novos membros do quadro de funcionários só poderão progredir e ajudar no desenvolvimento da organização caso recebam um aprendizado correto, através de treinamento e troca de conhecimento com funcionários experientes. Existe muitos profissionais que se sentem ameaçados com a entradas de novos trabalhadores, muitas vezes não passando os conhecimentos mais importantes para manutenção das funções com medo de perder seus empregos. Neste caso a cooperativa deve incentivar a troca de conhecimentos entre ambos, visando manter a manutenção da cooperativa.

Com relação a questão 2.5, 47,06% dos E/T responderam em utilizar essa prática antes de 2013 e 54,54% dos Op responderam que esta prática é utilizada deste 2013. Ocorreu uma concordância nesta questão, mas não é aplicado a toda a cooperativa como é possível verificar pelo número de variáveis nas respostas, mas podemos observar que a cooperativa se preocupa em atender as necessidades de seus colaboradores na medida do possível.

Enfim, ao analisar a questão 2.6, 47,06% dos E/T responderam que esta prática existe antes de 2013, já 36,36% dos respondentes Op concordam em usar esta prática deste 2013. Pelas variáveis nas respostas é possível verificar que a cooperativa não oferece treinamento para todos os colaboradores fora de suas dependências, mas que se preocupa em atender as necessidades de alguns colaboradores sempre que possível, procurando assim manter os mesmos atualizados.

A Copronar utiliza as práticas ligadas a treinamento e tutoria sendo conhecimento explícito, apesar de ter ocorrido muitas variáveis nas respostas fica evidente a preocupação da organização em treinar seus colaboradores. Segundo Angeloni (2008), temos a internalização que para o mesmo o conhecimento é compartilhado de forma direta e ainda conforme Correa e Sarmiento (2003), a gestão do conhecimento compreende a transformação do conhecimento individual em coletivo.

Na tabela 3 será analisado as práticas utilizadas pela cooperativa referente a política e estratégia.

Tabela 4 - Políticas e estratégia

Práticas da gestão do conhecimento	3.1 Tem uma política ou estratégia devidamente documentada sobre gestão do conhecimento.		3.2 Tem um sistema de valores ou cultura para promover o compartilhamento do conhecimento.		3.3 Utiliza parcerias ou alianças estratégicas para adquirir conhecimento.	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
1	35,29%	13,64%	47,06%	18,18%	52,94%	22,73%
2	5,88%	22,73%	23,53%	27,27%	35,29%	40,90%
3	29,41%	9,09%	11,76%	9,09%	-	4,55%
4	11,76%	13,64%	11,76%	9,09%	11,76%	22,73%
5	17,65%	13,64%	5,88%	36,36%	-	22,73%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Na tabela 3 item 3.1 notou-se que 35,29% dos E/T concordam que esta prática está em uso antes de 2013, e 22,73% concordam que é utilizado desde 2013. Os respondentes levaram em conta as cursos e treinamentos ofertados pela cooperativa, um dos respondentes diz “acho que os cursos oferecidos entre aqui né, todos ficam documento que foram aplicados”. O conhecimento hoje em dia é o trunfo que as organizações possuem para alavancarem seu crescimento, apesar dos questionados responderem que a prática está em uso na cooperativa, a mesma vai além de documentar cursos e palestras, a Copronar deve criar um processo de captura, mapeamento e armazenamento do conhecimento tácito presente na cooperativa.

Na questão 3.2, verificou-se que 47, 06% dos E/T concordam que a prática é utilizada antes de 2013, já 36,36% dos respondentes Op relatam não saber. Todos sabem que a organização deve orientar seus funcionários a compartilhar seus conhecimentos, para tanto deve haver uma cultura difundida na cooperativa para que esse compartilhamento não seja uma obrigação mas sim uma satisfação entre os indivíduos de compartilhar seu conhecimento. A Copronar na visão dos membros estratégicos e táticos faz uso desta prática, que ao ver dos operacionais não souberam responder. No caso conclui-se que deve ocorrer na Copronar uma melhor divulgação das práticas ligadas a cultura.

Enfim na questão 3.3, 52,94% dos E/T concordam que a prática é utilizada na cooperativa antes de 2013, já 40,90% dos respondentes Op concordam que a prática é utilizada desde 2013. As parcerias as parcerias trazem novas oportunidades para a cooperativa, renovando o conhecimento existente e trazendo novos processos e técnicas para incorporar na cooperativa. Uma das principais parcerias da Copronar é com a UNICOOP – central nacional das cooperativas do Paraguai.

Apesar das variáveis nas repostas foi possível concluir que a cooperativa faz uso das práticas ligadas a políticas e estratégias, apesar de ainda precisar disseminar entre os colaboradores informações relacionadas a cultura organizacional.

Na tabela 4 trata-se de captura e aquisição do conhecimento, através destas questões será possível verificar quais as práticas utilizadas para melhorar a memória organizacional.

Tabela 5 - Captura e aquisição do conhecimento

Práticas da gestão do conhecimento	4.1 Utiliza o conhecimento obtido de outras fontes de informação. (Explicito)		4.2 Utiliza conhecimento obtido de instituições de pesquisa pública. (Explicito)		4.3 Dedicar recursos para obter conhecimento externo (Explicito)	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
1	58,82%	27,27%	35,29%	22,73%	58,82%	40,90%
2	35,29%	45,45%	35,29%	36,36%	35,29%	27,27%
3	-	4,55%	5,88%	-	5,88%	4,55%
4	-	9,09%	17,65%	13,64%	-	18,18%
5	5,88%	13,64%	5,88%	27,27%	-	9,09%

Práticas da gestão do conhecimento	4.4 Utiliza a internet para obter conhecimento externo (Explicito)		4.5 Motiva trabalhadores a participar em equipes de projetos com peritos externos. (Explicito)	
	E/T	Op	E/T	Op
1	70,59%	45,45%	58,82%	36,36%
2	29,41%	27,27%	23,53%	27,27%
3	-	-	5,88%	-
4	-	4,55%	-	13,64%
5	-	22,73%	11,76%	22,73%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Na questão 4.1, 58,82% dos respondentes E/T concordam em utilizar a prática antes de 2013, e 45,45% dos respondentes Op concordam em utilizar a prática desde 2013. As fontes podem incluir anotações, clientes, concorrentes, colegas de trabalho entre outros. Como verificado na tabela 1, esta prática existe na cooperativa, através de anotações pessoais, troca de informações com colegas entre outras.

Analisando a questão 4.2, foi possível verificar que ocorreu uma igualdade de respostas onde 35,29% dos respondentes E/T concordam tanto que a prática está em uso antes de 2013 quanto que se é utilizado desde 2013, gerando uma dúvida de qual o período certo de uso desta práticas por este grupo, já 36,36% dos Op concordam que prática está em uso desde 2013. A maioria dos questionados concordam em fazer uso desta prática, mas um deles relata “olha não faço uso dela, pois não é preciso”. Mas sabemos que todo conhecido é válido, e as instituições públicas estão repletas de conhecimentos que podem ser de suma relevância para as

cooperativas. Esta prática envolve tudo que pode trazer conhecimento para os indivíduos, como cursos práticos ou teóricos, treinamentos, palestras entre outros.

Na questão 4.3 observou-se que tanto 58,82% dos respondentes E/T quanto 40,90% dos respondentes Op concordam que a prática é utilizada antes de 2013. Um dos questionados relata “acho que os cursos e treinamentos ofertados pela cooperativa”.

Na questão 4.4, observou-se que tanto 70,59% dos E/T quanto 45,45% dos Op, concordam que a prática está em uso antes de 2013. Segundo relatos hoje é usado com muita frequência, pois está mais fácil e rápido o acesso à internet. E quando se faz a pesquisa em sites seguros, as informações adquiridas são de suma relevância para o conhecimento.

Finalmente na questão 4.5, observou-se que tanto 58,83% dos E/T quanto 36,36% dos Op, concordam que a prática está em uso antes de 2013. Os questionados consideram peritos externos, todos que não fazem parte da cooperativa mas que de algum forma veem a ajudar em projetos.

Na questão de captura e aquisição do conhecimento, foi possível verificar que a cooperativa faz uso destas práticas. Podemos englobá-las na internalização que segundo Angeloni (2008), o conhecimento explícito é recebido pelo receptor e transformado em conhecimento implícito.

Na tabela 5 foi questionado sobre os motivos ao ver dos respondentes que mais dificultam a obtenção de informações.

Tabela 6 - Quais os motivos que mais dificultam a obtenção de informações

Práticas da gestão do conhecimento	E/T	Op
Falta de tempo	42,31%	51,85%
Falta de recursos financeiros	23,08%	18,52%
Falta de interesse para obtenção de informação	23,08%	14,81%
Falta de uma sistemática para coleta, organização e divulgação da informação	11,53%	14,81%
Outro. Qual?	-	-

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Na tabela 5, foi possível observar que a maioria dos respondentes tanto 42,31% dos E/T quanto 51,85% dos Op, concordam que a maior dificuldade está na falta de tempo. No período da aplicação dos questionários, um respondente diz “os cursos, palestras, treinamentos, entre outros geralmente é fora do horário de expediente ai não consigo ir afinal tenho e casa e família para cuidar”, outro conclui dizendo “melhor se fossem aplicados durante o horário de trabalho”, fica claro que o horário da aplicação dos cursos, treinamento entre outros dificulta a participação de muitos funcionários. Uma forma de resolver esta questão seria a Copronar

proporcionar condições para se transmitir conhecimento, como criar tempo com locais apropriados para a transferência de conhecimento.

Na tabela 6 procura-se verificar a forma como os respondentes visualizam a transmissão do conhecimento na Copronar. Para tanto foi apresentado 6 opções sendo solicitado que os respondentes enumerassem do mais importante para o menos importante.

Tabela 7 - Como São Transmitidos Os Conhecimentos Na Empresa. Marcar Em Ordem De Importância, Sendo 1 Para A Mais Importante, 2 Para A Segunda Mais Importante E Assim Sucessivamente?

Práticas da gestão do conhecimento	1		2		3	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
Manuais	23,53%		23,53%	4,55%	35,29%	36,36%
Reuniões	17,65%	18,18%	35,29%	36,36%	11,76%	27,27%
Cursos	11,76%	45,45%	11,76%	18,18%	41,17%	9,09%
Conversas informais	47,06%	31,82%	5,88%	18,18%	11,76%	13,64%
Internet	-	4,55 %	23,53%	18,18%	-	13,64%
Disseminados intencionalmente	-		-	4,55%	-	-

Práticas da gestão do conhecimento	4		5		6	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
Manuais	11,76%	31,82%	5,88%	27,27%	-	4,55%
Reuniões	23,53%	-	11,76%	13,64%	-	4,55%
Cursos	23,53%	18,18%	11,76%	4,55%	-	4,55%
Conversas informais	11,76%	27,27%	23,53%	4,55%	-	4,55%
Internet	23,53%	22,73%	41,17%	36,36%	5,88%	81,81%
Disseminados intencionalmente	-	-	5,88%	13,64%	94,12%	4,55%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Nas respostas dos E/T, observou-se em primeiro lugar 47,06% E/T e 31,82% Op concordam que conversas informais é a forma mais importante para obter conhecimento. Afinal esta é a forma mais antiga de trocas de conhecimento onde os dois lados ganham ao manterem conversas. É nesse processo que um funcionário experiente passa as informações pertinentes ao cargo para um colaborador novo.

Em segundo lugar tanto 35,29% dos E/T quanto 36,36% dos Op concordam com as reuniões nesta posição. As mesmas servem para passar informações importantes sobre o planejamento da cooperativa.

Em terceiro lugar para os respondentes E/T está a opção cursos, onde a Copronar oferece cursos que possam a vir melhor as funções dos setores, já para os representantes Op nesta

posição consideraram os manuais mais importantes, pois recebem os mesmos quando iniciam na cooperativa.

Em quarto ocorreu uma igualdade de opiniões com 23,53% dos representantes E/T de concordância em três opções reuniões, cursos e internet, ficando difícil de analisar qual seria mais importante nesta posição. Para os representantes Op, também ocorreu uma dúvida sobre esta posição pois a maioria respondeu que os manuais se enquadram na mesma.

Na quinto posição ficou tanto os 41,17% dos representantes E/T quanto 36,36% dos respondentes Op, concordam com a internet nesta posição, apesar das inovações e agilidade de se obter informação por essa via, os respondentes ainda não relatam ser a mais importante.

Por fim em sexto lugar, para os 94,12% dos representantes E/T está a opção que o conhecimento é disseminado intencionalmente, já para os 81,81% dos respondentes Op está a opção internet.

Nesta questão ocorreu uma variável muito grande para a ordem da mais importante forma da transmissão de conhecimento na cooperativa. Enumerado as três mais importante temos as conversas informais onde o conhecimento é transmitido de forma tácito para tácito sendo a socialização, após vem as reuniões sendo o modo de conversão do conhecimento de explícito para explícito vindo a ser a combinação onde existe a troca e a combinação do conhecimento, por fim estão os cursos e manuais que vem a ser a troca de conhecimento de explícito para tácito, a externalização onde o indivíduo aprende fazendo.

Esta questão está conforme o modelo de conversão do conhecimento citado por Nonaka e Takeuchi que engloba a união do tácito e explícito surgindo a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.

Na tabela 7 a seguir, a questão procurou identificar práticas utilizadas pela cooperativa que não estavam sendo questionadas.

Tabela 8 - Há alguma prática de gestão do conhecimento que sua organização utiliza e que não está especificada nessa pesquisa?

	E/T	Op
NÃO	100%	100%
SIM. Por favor, especifique	-	-

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Para os respondentes, nesta questão ocorreu um concordância de 100% tanto no E/T quanto no Op. São várias as práticas de gestão do conhecimento como a gestão da informação,

gestão do capital humano, leitura, uso da internet entre outras, que se utilizadas corretamente vem a ajudar no desenvolvimento da cooperativa. As práticas que a cooperativa usa é as voltadas para o capital humano através de conversas informais, com aplicação de cursos, palestras e treinamentos. Conforme as ideias de Nonaka e Takeuchi temos a socialização e a combinação.

Na primeira categoria de análise, observou-se que a cooperativa não faz uso da mesma em sua totalidade, pois não possui um sistema formal para atualizar as informações pertinentes a manutenção dos cargos, a maior parte de troca de conhecimento é através de comunicação, apesar de possuir um manual dos cargos o mesmo não é atualizado como deveria. Os cursos, treinamentos, capacitações entre outros não alcançam todos os setores como deveria, e os horários das aplicações destes muitas vezes é fora do expediente vindo a causar a falta de muitos funcionários. Esta categoria está conforme o modelo norteador de Nonaka e Takeuchi, onde é utilizado um pouco de cada modo de conversão socialização, externalização, combinação e internalização.

4.2.2 Razões para utilizar as práticas de gestão do conhecimento.

Seguindo com a análise das respostas, nas tabelas a seguir as escolhas eram entre muito relevante, relevante, pouco relevante, sem relevância e não sei.

Na tabela 8 a seguir, será analisado qual o grau de relevância na visão dos questionados para se usar as práticas de gestão do conhecimento.

Tabela 9 - Integração/compartilhamento do conhecimento

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+++)		Relevante (++)		Pouco relevante (+)	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
8.1 Ajudar a integrar o conhecimento dentro da organização	70,59%	72,72%	29,41%	22,73%	-	4,55%
8.2 Acelerar e melhorar a transferência de conhecimento a novos trabalhadores	82,35%	40,90%	17,65%	54,55%	-	4,55%
8.3 Prosseguir com uniões (com outras organizações) ou aquisições (de outras organizações) para ajudar a integrar o conhecimento dentro da nova organização	41,17%	31,82%	47,06%	45,45%	11,76%	9,09%
8.4 Assegurar que todo o conhecimento residente em todos os locais internacionais de trabalho é acessível à organização	29,41%	36,36%	58,82%	40,90%	11,76%	9,09%
8.5 Facilitar o trabalho colaborativo de projetos ou equipes que são fisicamente separados	41,17%	36,36%	47,06%	59,09%	11,76%	4,55%

8.6 Melhorar o compartilhamento ou transferência do conhecimento com parceiros de alianças estratégicas, joint ventures, ou consórcios	52,94%	36,36%	47,06%	40,90%	-	18,18%
--	--------	--------	--------	--------	---	--------

Tabela 10 - Integração/compartilhamento do conhecimento

(Continuação)

8.7 Promover o compartilhamento e a transferência do conhecimento com fornecedores	35,29%	50,00%	47,06%	45,45%	11,76%	4,55%
8.8 Promover o compartilhamento e a transferência do conhecimento com clientes	70,59%	59,09%	11,76%	40,90%	5,88%	-

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Sem relevância (-)		Não sei	
	E/T	Op	E/T	Op
8.1 Ajudar a integrar o conhecimento dentro da organização	-	-	-	-
8.2 Acelerar e melhorar a transferência de conhecimento a novos trabalhadores	-	-	-	-
8.3 Prosseguir com uniões (com outras organizações) ou aquisições (de outras organizações) para ajudar a integrar o conhecimento dentro da nova organização	-	-	-	13,64%
8.4 Assegurar que todo o conhecimento residente em todos os locais internacionais de trabalho é acessível à organização	-	-	-	13,64%
8.5 Facilitar o trabalho colaborativo de projetos ou equipes que são fisicamente separados	-	-	-	-
8.6 Melhorar o compartilhamento ou transferência do conhecimento com parceiros de alianças estratégicas, joint ventures, ou consórcios	-	-	-	4,55%
8.7 Promover o compartilhamento e a transferência do conhecimento com fornecedores	5,88%	-	-	-
8.8 Promover o compartilhamento e a transferência do conhecimento com clientes	11,76%	-	-	-

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Na tabela 8.1 tanto 70,59% respondentes E/T quanto 72,72% dos representantes Op, afirmaram ser muito relevante integrar o conhecimento na organização. Pelo fato da cooperativa ser grande é difícil a integração do conhecimento, ao fazer uso de um sistema de gerenciamento a transferência de conhecimento se tornaria mais rápida e eficiente, viria alcançar todos os setores da Copronar.

Na questão 8.2 foi possível verificar que a maioria dos respondentes E/T sendo 82,35% concordam em ser muito relevante acelerar e melhorar a transferência de conhecimento para novos trabalhadores, já 54,55% dos representantes Op concordam em ser relevante esta questão. Deve ser estimulado pela Copronar a transferência e troca de conhecimento entre os funcionários, pois quando esse processo não ocorre, os colaboradores deixam de aprender e a organização fica estagnada.

Observou-se a questão 8.3, foi possível verificar que tanto 47,06% dos representantes E/T quanto 45,45% dos respondentes Op, concordam em ser relevante prosseguir com uniões

externas. Ao se fazer uniões com outras organizações a cooperativa aumenta suas chances de possuir funcionários detentores de técnicas, processos entre outros conhecimentos que venham agregar valor tanto individual quanto organizacional.

Na questão 8.4, ocorreu novamente um concordância entre os respondentes tanto 58,82% E/T quanto 40,90% Op em ser relevante esta questão. O conhecimento precisa fluir pela cooperativa, todos os setores devem passar e repassar este conhecimento para os colaboradores, pois um conhecimento estagnado deixa de ser utilizado e renovado.

Na questão 8.5, ocorreu um concordância entre os questionados tanto 47,06% de E/T quanto 59,09% dos Op, onde a maioria respondeu ser relevante facilitar o trabalho de equipes fisicamente separadas. O conhecimento deve migrar de um setor para outro, procurando facilitar o trabalho de todos deixando-os a par dos objetivos a serem alcançados.

Na questão seguinte 8.6 onde é questionado sobre o compartilhamento ou transferência do conhecimento com parceiros de alianças estratégicas, 52,94% dos representante E/T concordam em ser muito relevante e 40,90% dos respondentes Op concordam ser relevante esta questão. No momento em que se transfere conhecimento também se recebe, e essa troca com parceiros mostra que a organização está aberta para novas oportunidades, tanto de negócios quanto de alianças.

Na questão 8.7 onde se é questionado sobre compartilhamento e a transferência do conhecimento com fornecedores, 47,06% dos E/T concordam em ser relevante já 50% dos Op concordam em ser muito relevante promover o conhecimento com fornecedores. A troca de informação com os fornecedores é importante, pois é a partir deles que se adquire os conhecimentos sobre os produtos, como forma de uso e manuseio, principalmente de produtos utilizados em lavouras, que deve-se ter muito cuidado em utilizar.

Por fim na questão 8.8 compartilhamento e a transferência do conhecimento com clientes, tanto 70,59% dos respondentes E/T quanto 59,09% dos representantes Op, concordam em ser muito relevante esta troca de conhecimento com os clientes, um respondente cita, “eles sempre tem dúvidas sobre produtos como funciona, se é bom etc, e a gente precisa saber responder, saber passar a informação certa”. Ao se utilizar está prática o conhecimento não fica parado com seu portador, é utilizado para sanar dúvidas e gerar novas informações, novos conhecimentos.

Observou-se na questão integração/compartilhamento do conhecimento, que tantos os representantes estratégico e tático quanto os representantes operacionais, relatam ser de relevante a muito relevante para cooperativa usar esta prática. Neste processo a troca de informação tanto interna ou externamente é vital para se alcançar os objetivos da cooperativa.

Afinal compartilhar conhecimento vai muito além de passar informação adiante, deve-se aprender ao mesmo tempo. Segundo Angeloni (2008, p.180) “o conhecimento não desaparece ou é depreciado quando compartilhado. Ao contrário, valoriza-se e cresce ainda mais”.

Na tabela 9 a seguir procurou identificar qual o grau de relevância sobre a captura e controle do conhecimento para os questionados.

Tabela 11 - Captura e controle do conhecimento

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+ + +)		Relevante (+ +)		Pouco relevante (+)	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
9.1 Melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à organização	64,71%	50,00%	35,29%	50,00%	-	-
9.2 Proteger a organização da perda de conhecimento pela saída de trabalhadores	94,12%	68,18%	5,88%	27,27%	-	-
9.3 Identificar e/ou proteger o conhecimento estratégico presente na organização	82,35%	50,00%	17,65%	45,45%	-	-
9.4 Capturar o conhecimento não documentado dos trabalhadores (experiência)	100%	59,09%	-	27,27%	-	9,09%

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Sem relevância (-)		Não sei	
	E/T	Op	E/T	Op
9.1 Melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à organização	-	-	-	-
9.2 Proteger a organização da perda de conhecimento pela saída de trabalhadores	-	-	-	4,55%
9.3 Identificar e/ou proteger o conhecimento estratégico presente na organização	-	-	-	4,55%
9.4 Capturar o conhecimento não documentado dos trabalhadores (experiência)	-	-	-	4,55%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Na questão 9.1, observou-se que 64,71% dos representantes E/T relatam ser muito relevante melhorar a captura de conhecimento externo, em relação aos respondentes Op, ocorreu concordância de 50% tanto para muito relevante quanto para relevante. Uma das formas de renovar o conhecimento da organização é utilizando fontes externas, como cursos, treinamentos, feiras entre outros que possam a vir agregar mais conhecimentos, devendo a cooperativa buscar sempre informações novas assim os colaboradores estão sempre atualizados e preparados para atender os associados.

Na questão 9.2, observou uma quase totalidade de concordância sendo 94,12% dos representantes E/T de ser muito relevante, em relação aos representantes Op ocorreu uma

concordâncias de 68,18% de ser muito relevante proteger a organização da perda de conhecimento. Perder o conhecimento quando um indivíduo deixa o cargo nenhuma organização deseja, pois além de tempo para recuperar pode atrasar os projetos previstos. Então ao se usar uma prática como sistema online, onde se atualiza os dados do cargo já ajudaria a proteger a cooperativa.

Na questão 9.3, tanto 82,35% dos representantes E/T quanto 50% dos representantes Op concordam em ser muito relevante. Os representantes estratégicos geralmente são os que possuem os conhecimentos mais importantes, sendo os táticos da organização, caso ocorra o desligamento leva-se consigo todo conhecimento adquirido e se a organização não possuir essas informações armazenadas em algum lugar acabara por perde-la então é extremamente importante identificar e proteger este conhecimento.

Por fim na questão 9.4, observou-se uma concordância de 100% entre os representantes E/T, já entre os respondentes Op a concordância foi de 59,09%, que deve capturar o conhecimento não documentado, este é o conhecimento tácito pertencente a cada indivíduo e se armazenado virá a ajudar no desenvolvimento da cooperativa. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) é o conhecimento tácito que é pessoal, e a cooperativa deve buscar alguma forma armazenar este conhecimento, seja em manuais, sistemas informatizados, meios onde as gerações futuras possam ter acesso e continuar a transformar os mesmos em novos conhecimentos.

A Copronar deve buscar implementar práticas que venham ajudar a mesma na capturar e controle do conhecimento, buscando assim não perder o conhecimento existente em todos os setores, e vindo a manter a manutenção da atividade cooperativa. No momento a Copronar está passando por um momento de renovação, onde alguns funcionários experientes estão saindo, e consequentemente o capital intelectual deles foi perdido, se a organização já possuísse algum processo de coleta e armazenamento o mesmo estaria protegido, para ser usado no futuro.

Um dos problemas que podem surgir se os conhecimentos não forem sistematicamente externalizados, compartilhados e armazenados, é a perda dos mesmos pela organização, por ocasião da aposentadoria ou demissão de colaboradores-chave, que detenham conhecimentos centrais e praticamente insubstituíveis. Podem surgir lacunas de conhecimento difíceis de preencher. (ALMEIDA, FREITAS, SOUZA, 2011, p. 86,87)

Na tabela 10, procurou-se identificar como a cooperativa visualiza as informações geradas durante o dia a dia, e como as práticas da gestão do conhecimento podem vir a ajudar na administração desta informações.

Tabela 12 - Gestão da informação

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+ + +)		Relevante (+ +)		Pouco relevante (+)	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
10.1 Evitar problemas com sobrecarga de informação dentro da organização	64,71%	40,90%	23,53%	45,45%	11,76%	4,55%
10.2 Ajudar gerentes a focalizar sua atenção para as informações fundamentais	100%	59,09%	-	31,82%	-	-

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Sem relevância (-)		Continua Não sei	
	E/T	Op	E/T	Op
10.1 Evitar problemas com sobrecarga de informação dentro da organização	-	-	-	4,55%
10.2 Ajudar gerentes a focalizar sua atenção para as informações fundamentais	-	-	-	4,55%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Observou-se na questão 10.1 que tanto 64,71% dos respondentes E/T quanto 40,90% dos respondentes Op, concordam em ser muito relevante utilizar as práticas ligadas a gestão de informação. A sobrecarga de informações atrapalha o dia a dia das organizações, pois muitas vezes acaba sendo esquecido de fazer algo, como atualização de depósitos que mais na frente pode atrasar as vendas, pois é fundamental para o dia a dia da organização, os indivíduos estarem preparados para driblar esses percalços. Para Fidelis (2008) “Os gerentes proporcionam um ambiente que reflete os valores e processos de uma organização de aprendizado”.

Na questão 10.2 foi possível verificar a concordância dos respondentes tanto 100% E/T quanto 59,09% dos Op, em ser muito relevante esta prática. Para agilizar o trabalho, focalizar as informações fundamentais ajuda a selecionar o que é mais urgente em se resolver no dia, vindo a prevenir o atraso de trabalho.

Durante a aplicação dos questionários obteve-se muitas informações da rotina de trabalho. Nessa questão apresentou-se um exemplo da importância da gestão de informação, onde um respondente diz “durante uma rotina de trabalho o responsável do setor estava tão atarefado, com tanta informação que acabou por esquecer de nos passar algo que seria importante para a rotina do setor no dia, atrasou o trabalho”. Conforme Augier e Knudsen (2004) estabelecem que a arquitetura e o projeto organizacional devem estar orientados ao tratamento dos problemas associados à racionalidade limitada e à exposição excessiva aos fluxos de informação.

Na tabela 11 procurou-se identificar como a cooperativa visualiza a gerência dos recursos humanos.

Tabela 13 - Gerência de recursos humanos

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+ + +)		Relevante (+ +)		Pouco relevante (+)	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
11.1 Treinar trabalhadores para construir objetivos estratégicos da organização	88,24%	63,63%	11,76%	27,27%	-	4,55%
11.2 Treinar trabalhadores para desenvolver seus recursos humanos	64,71%	59,09%	35,29%	27,27%	-	9,09%
11.3 Encorajar gerentes para compartilhar conhecimento como uma ferramenta para promoção profissional de seus subordinados	76,47%	54,55%	23,53%	31,82%	-	9,09%
11.4 Aumentar a aceitação dos trabalhadores para inovações	88,24%	50,00%	11,76%	36,36%	-	9,09%

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Sem relevância (-)		Não sei	
	E/T	Op	E/T	Op
11.1 Treinar trabalhadores para construir objetivos estratégicos da organização	-	4,55%	-	-
11.2 Treinar trabalhadores para desenvolver seus recursos humanos	-	4,55%	-	-
11.3 Encorajar gerentes para compartilhar conhecimento como uma ferramenta para promoção profissional de seus subordinados	-	4,55%	-	-
11.4 Aumentar a aceitação dos trabalhadores para inovações	-	4,55%	-	-

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Na questão 11.1, verificou-se que tanto 88,24% E/T quanto 63,63% Op, concordam em ser muito relevante treinar os trabalhadores para construir os objetivos estratégicos. Este treinamento deve focar no desenvolvimento dos envolvidos, assim cooperativa possuirá maiores oportunidades de alcançar seus objetivos.

Na questão 11.2, observou-se que tanto 64,71% dos representantes E/T quanto 59,09% dos Op, concordam em ser muito relevante treinar os trabalhadores para desenvolver seus recursos humanos. O treinamento desenvolve a capacidade do indivíduo vindo a obter novas habilidades e conhecimentos.

A questão 11.3, verificou-se que tanto 76,47% respondente E/T quanto 54,55% Op, concordam ser muito relevante encorajar a transferência de conhecimento de gerentes ao seus subordinados. Esse tipo de transferência segundo Nonaka e Takeuchi (1997) vem a ser a socialização, referente a troca de conhecimento entre indivíduos.

Por fim na questão 11.4, novamente ocorreu uma concordância entre os dois blocos de questionados em ser muito relevante aumentar a aceitação dos trabalhadores para inovações, podemos confirmar através da porcentagem de resposta sendo 88,24% dos E/T e 50,00% dos Op. Geralmente funcionários antigos possuem resistência a inovações, e as organizações muitas vezes não conseguem difundir ideias novas nesses funcionários, que muitas vezes acabem por se desligar da organização por não conseguir acompanhar a mudança.

Portanto gerenciar os recursos humanos é muito importante, a cooperativa além de treinar, procurar melhores resultados, procurar práticas para manterem os funcionários satisfeitos e motivados com a organização, para não perder colaboradores nesse processo. Conforme Chiavenato (2004), o treinamento é um tipo de educação especializada que busca proporcionar para os indivíduos melhora nas habilidades profissionais. Ainda conforme Almeida, Freitas, Souza (2017) a perda de capital intelectual gera problemas para cooperativa pois muitas vezes são conhecimentos centrais e praticamente insubstituíveis que são perdidos.

Na tabela 12 procurou identificar a opinião dos respondentes referente a questões externas, para se obter conhecimento.

Tabela 14 - Razões externas

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+ + +)		Relevante (+ +)		Pouco relevante (+)	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
Atualizar a organização com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas usadas por competidores	52,94%	50,00%	35,29%	45,45%	11,76%	-

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Sem relevância (-)		Não sei	
	E/T	Op	E/T	Op
Atualizar a organização com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas usadas por competidores	-	-	-	4,55%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Observou-se nesta questão a concordância dos dois blocos de respondentes com mais de 50 % das respostas em ser muito relevante obter-se e atualizar a cooperativa com práticas do conhecimento utilizadas pelos competidores.

Em relação a competição, os respondentes relatam em não haver competidores, mas sim troca de informações com outras organizações, como dúvidas que são sanadas quando solicitadas externamente, um respondente diz “quando estamos usando algum programa e não

conseguimos usar cem por cento, entramos em contado com outras organizações e trocamos informações”. Almeida, Freitas e Souza (2011), assinalam que a organização pode obter conhecimentos de fontes externas, que pode ser clientes, fornecedores ou até concorrentes.

Na segunda categoria de análise, os respondentes tem a consciência de como é importante usar práticas da gestão do conhecimento para o desenvolvimento da cooperativa. Foi possível concluir que apesar da cooperativa não possuir um setor específico para gerenciar as informações os funcionários tem consciência que se todas as práticas questionadas fossem aplicadas, as dúvidas seriam supridas mais rapidamente vindo a facilitar o dia a dia e as trocas de conhecimentos e informações seriam realizadas mais rapidamente vindo assim facilitar a manutenção da atividade cooperativa. Esta categoria está conforme o modelo de conversão combinação, para Nonaka e Takeuchi o processo de sistematização de conceitos quando unidos formam um sistema de conhecimento.

4.2.3 Resultados da utilização das práticas de gestão do conhecimento.

Na tabela a seguir procurou identificar como as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pela cooperativa ajudam no desenvolvimento da organização. Onde as escolhas eram entre muito relevante, relevante, pouco relevante, sem relevância e não sei.

Na tabela 13, a análise teve a intensão de descobrir sobre o uso das práticas de gestão do conhecimento pela cooperativa, como as mesmas vieram a ajudar no aprimoramento do conhecimento na organização.

Tabela 15 - Uso de práticas de gestão do conhecimento

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+ + +)		Relevante (+ +)		Pouco relevante (+)	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
13.1 Aumentou nossa capacidade de capturar conhecimento de instituições de pesquisa pública	23,53%	31,82%	52,94%	54,55%	17,65%	9,09%
13.2 Aumentou nossa capacidade de capturar conhecimento de outros negócios	35,29%	27,27%	58,82%	54,55%	5,88%	13,64%
13.3 Aprimorou as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores	58,82%	36,36%	41,17%	54,55%	-	4,55%
13.4 Aprimorou-se e eficiência e produtividade dos trabalhadores	58,82%	31,82%	35,29%	50,00%	5,88%	9,09%
13.5 Ajudou a criar ou desenvolver novos produtos ou serviços	41,17%	40,90%	52,94%	36,36%	5,88%	13,64%
13.6 Reduziu os impactos da saída de trabalhadores	47,06%	13,64%	35,29%	36,36%	17,65%	27,27%

Tabela 16 - Uso de práticas de gestão do conhecimento

(Continuação)

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Sem relevância (-)		Não sei	
	E/T	Op	E/T	Op
13.1 Aumentou nossa capacidade de capturar conhecimento de instituições de pesquisa pública	5,88%	-	-	4,55%
13.2 Aumentou nossa capacidade de capturar conhecimento de outros negócios	-	-	-	4,55%
13.3 Aprimorou as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores	-	-	-	4,55%
13.4 Aprimorou-se e eficiência e produtividade dos trabalhadores	-	-	-	9,09%
13.5 Ajudou a criar ou desenvolver novos produtos ou serviços	-	-	-	9,09%
13.6 Reduziu os impactos da saída de trabalhadores	-	4,55%	-	18,18%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Na questão 13.1, observou-se que tanto 52,94% dos respondentes E/T quanto 54,55% dos respondentes Op concordam que foi relevante esta prática. Ao ver dos respondentes esta prática não é muito utilizada, um deles diz “não uso, acho que não precisamos, pois tem tudo na internet”.

Na questão 13.2, observou-se que tanto 58,82% dos respondentes E/T quanto 54,55% dos respondentes Op concordam que foi relevante esta prática. Como citado anteriormente os respondentes relatam que ao ver deles não existem concorrentes apenas parceiros com trocas de informações.

Na questão 13.3, observou-se que 58,82% dos representantes E/T concordam em ser muito relevante, já 54,55% dos representantes Op concordam em ser relevante. Um dos comentários foi “adquirir conhecimento sempre é válido, pois é algo que ninguém pode tirar de nós”. Um conhecimento ensinado nunca é desperdício, sim investimento.

Na questão 13.4, verificou-se que 52,94% dos representantes E/T concordam em ser relevante, já 50% dos representantes Op concordam em ser muito relevante. Todo conhecimento sempre vem acrescentar no crescimento profissional, então consequentemente aumenta a produtividade individual e coletiva.

Na questão 13.5, observou-se que 58,82% dos representantes E/T concordam em ser muito relevante, já 54,55% dos representantes Op concordam em ser relevante. Por ser uma cooperativa agropecuária não existe criação de produtos, eles trabalham mais nas áreas de grãos e venda de mercadorias nas lojas.

Por fim na questão 13.6, observou-se que 47,06% dos representantes E/T concordam em ser muito relevante, já 36,36% dos representantes Op concordam em ser relevante. As mudanças na cooperativa acarretaram em algumas perdas de conhecimento, algumas por divergência de pensamentos, outras por não aceitar a inovação, significa que está ocorrendo uma perda de conhecimento, que vai levar algum tempo para ser suprida.

Nesta categoria, resultados da utilização das práticas de gestão do conhecimento, verificou-se que os respondentes apesar das variáveis concordam que foi de relevante a muito relevante a utilização das mesma na cooperativa. É possível concluir analisando as respostas que as práticas citadas são utilizadas de maneira informal ainda, e que as mesmas não estão ajudando a cooperativa em sua totalidade pois uma das consequências foi o desligamento de alguns funcionários. Ao se usar as práticas de gestão do conhecimento a cooperativa pode melhorar a aprendizagem organizacional, que para Almeida, Freitas e Souza (2011, p. 137) vem a ser uma continuação do processo individual e se caracteriza pela captura do conhecimento dos membros da organização.

4.2.4 Responsabilidade para as práticas de gestão do conhecimento.

Na tabela 14 abaixo, procurou identificar se a Copronar, possui um setor específico para cuidar das práticas destinadas a gestão do conhecimento. Sendo apresentado como questão a escolha entre não e sim.

Tabela 17 – Existência ou não funções de gestão do conhecimento

	E/T	Op
Não tem funções de gestão do conhecimento explicitadas, mas compartilhar conhecimento é tarefa importante para promover a cultura organizacional.	82,35%	68,18%
Possui funcionários do conhecimento ou um departamento do conhecimento ou funções responsáveis principalmente para a gestão do conhecimento. Por favor, explique:	17,65%	31,82%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Observou-se que tanto 82,35% dos respondentes E/T, quanto 68,18% dos Op concordam que a cooperativa não possui as práticas explicitadas, mas que a mesma procura compartilhar o conhecimento, seja na forma de cursos, reuniões ou em conversas informais.

Referente a segunda pergunta, que questionava sobre a existência de funcionários do conhecimento, os 31,82% representantes Op, acreditam que o RH é responsável por esta área da cooperativa. Dois dos questionados respondem “departamento de recursos humanos”.

Observou-se que dos 17,65% dos respondentes E/T, um deles responde, “eu como encarregada de Rh, vou começar a fazer um trabalho de atualização dos manuais já criados e a implementação e criação dos novos que ainda não foram feitos e dos cargos novos implementados na empresa”.

Portando, ao ver da maioria dos respondentes não existe funções explicitadas, mas foi possível verificar que o setor de Rh da organização está assumindo estas funções procurando atualizar os manuais, e durante conversas com os encarregados desta área, verificou-se que é função deste departamento procurar cursos, palestras entre outros que venham a contribuir com o aperfeiçoamento das qualificações dos funcionários, os membros do Rh realizam a pesquisa entre os cooperados dos cursos desejados, encaminham a lista para os diretores e estes fazem a seleção de quais aplicar.

4.2.5 Orçamentos de gestão do conhecimento.

Por fim na tabela 15 procurou identificar sobre os orçamentos disponíveis para gestão do conhecimento.

Tabela 18 - Há orçamento direcionado para gestão do conhecimento?

	E/T	Op
NÃO	52,94%	77,27%
SIM. Por favor, especifique	47,06%	22,73%

E/T - Estratégico e Tático, Op - Operacional

Na tabela 15, observou-se que tanto 52,94% dos respondentes E/T quanto 77,27% dos respondentes Op, concordam em não existir um orçamento específico para gestão do conhecimento, nesta questão um respondente afirmou “existe um plano de capacitação mas não foi aprovado, a autorização vai sendo feita segundo visão da necessidade dessas capacitações dos diretores da empresa”.

Dos respondentes que afirmam a questão, para um deles “a empresa possui uma reserva anual para fomento de capacitação que é administrado pelos diretores”. Um segundo respondente fala “não possui um recurso específico, mas possui um valor para possibilitar os treinamentos”.

Portanto verificou-se que a cooperativa não possui orçamento específico para gestão do conhecimento, ou pelo menos os funcionários não estão a par desta informação. Mas há um

liberação de verba para realizar os cursos e treinamentos que a diretoria da Copronar decide ser importante para o desenvolvimento da cooperativa.

Por fim verificou-se que os respondentes do grupo estratégico e tático, são que possuem o maior nível de conhecimento em relação as prática utilizadas ou não na Copronar, talvez pelo fato de manterem uma comunicação direta com a diretoria. Verificou-se que utilizam tanto as práticas ligadas ao conhecimento tácito quanto as ligadas ao explícito. Em relação aos representantes do grupo operacional, verificou-se que não são conhecedores de algumas práticas, e que sem sua maioria utilizam práticas ligadas ao conhecimento tácito.

Diante destas considerações, ficou evidente que o modelo teórico utilizado neste estudo foi altamente esclarecedor no que se refere a gestão do conhecimento. Com base nas contribuições de Nonaka e Takeuchi (1997), e no processo de coleta de dados na COPRONAR foi possível entender os conceitos, a importância e a aplicabilidade das práticas de gestão do conhecimento numa cooperativa, bem como foi possível fazer uma análise do alinhamento entre a teoria e a prática.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho se justificou por apresentar um tema de grande importância organizacional e por ser pouco estudado na área do cooperativismo, é de suma importância utilizar as práticas da gestão do conhecimentos, pois cooperativas são criadas para melhorar a vida de seus associados e segundo a lei das cooperativas deve ser gerida pelos mesmos. Por isso a importância de buscar técnicas e práticas que venham mostrar formas de capturar e armazenar o conhecimento tácito e explícito presentes na cooperativa procurando assim manter os atuais associados e as gerações futuras preparadas para gerenciar a cooperativa.

Neste sentido, o presente trabalho teve por objetivo identificar as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas na Copronar e confronta-la com o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Para isso foi aplicado questionários com perguntas abertas e fechadas, buscando perceber o conhecimento dos participantes sobre as práticas da gestão do conhecimento utilizadas pela cooperativa, observando-se as questões mencionadas no referencial teórico.

Do ponto de vista dos resultados, foi possível identificar que a cooperativa não faz uso de todas as práticas de gestão do conhecimento principalmente as ligadas ao conhecimento explícito, pois a cooperativa não possui um setor específico para gerir esta área, apesar do recursos humanos assumir a tarefa de atualização dos manuais e pesquisar formas para atualizar os funcionários com cursos, treinamentos entre outros, sendo que a escolha de quais aplicar é decidido pela diretoria da Copronar. Os questionados utilizam no seu dia a dia muitas práticas para manutenção de suas atividades, mesmo sem consciência que o mínimo que fazem se fosse de alguma forma armazenada seria de grande valia no futuro da cooperativa, pois este conhecimento não desapareceria quando aposentadoria ou demissão de colaboradores. As trocas de informações geralmente ocorrem através do conhecimento tácito, é muitos procuram utilizar pesquisa em outros lugares para obtenção conhecimento, alguns quando conseguem participam de treinamentos e cursos. A Copronar possui o Fundo de Desenvolvimento da Educação, que segundo a lei cooperativa do Paraguai no mínimo é de no mínimo 10% do excedente, mas não possui orçamento específico para a gestão do conhecimento o valor e liberado conforme necessidade.

Ademais, foi possível observar a grande importância da gestão do conhecimento para o futuro de uma cooperativa. Neste ponto de vista percebeu-se a importância da participação de todos e que tenham noção de como utilizar as práticas de gestão do conhecimento.

Com base neste estudo, foi possível ampliar os conhecimentos referente ao assunto discutido e sua utilização na cooperativa, procurando contribuir para a manutenção da atividade cooperativa.

Referindo-se a contribuições, acredita-se que o estudo em questão possa ajudar as cooperativas a administrar o conhecimento tácito e explícito presentes na organização. Isto porque as informações coletadas podem servir para um estudo mais amplo sobre o assunto.

Referente as limitações do estudo, quando se conduz um investigação deste gênero, existem limitações ou procedimentos que poderiam ter sido traçados de outra forma. Há limitações que se impõem como o tempo com duração de 5 dias na Copronar no Paraguai, mas que se tentou utilizar de forma ética e responsável, a língua que apesar da comunidade ser formada em sua maioria por brasileiros é usado o espanhol. As limitações estão presentes na maioria de estudos acadêmicos, sejam a escolha do caso ou forma como os resultados foram apresentados, podem ser consideradas relevantes.

Finalmente cabe destacar que as limitações não desqualifica o trabalho, um vez que alcançou os objetivos propostos. O que permanece é a contribuição para outros estudos serem realizados de modo a contribuir no avanço da discussão teórica e prática que este trabalho propôs fazer.

REFERÊNCIAS

- ACI - Aliança Cooperativa Internacional. Identidade cooperativa: **nossos princípios e valores**. Disponível em: <https://ica.coop/es/node/13895> acesso em 15 Jun. 2018.
- ALMEIDA, M. S., FREITAS, C. F., SOUZA, I. M. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo. Atlas, 2011.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2º ed. São Paulo. Saraiva, 2008.
- AUGIER, M.; KNUDSEN, T. **The architecture and design of the knowledge organization**. *Journal of Knowledge Management*, V. 8, n. 4, 2004.
- BERGER, P. L., e LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality**. Garden City. NY. Doubleday, 1966.
- BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e Paranaense**. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/1-7-PB.pdf>. Acesso em 20 Abr. 2018.
- CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação**. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.
- CAROSINI, L. **Visión panorámica del sector cooperativo em Paraguay**. Una importante contribución al desarrollo nacional. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. Disponível em: https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_191115.pdf. Acesso em 17 agosto 2018.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.
- COPRONAR. **Nuestra História**. Disponível em: <http://www.copronar.com.py/copronar>. Acesso em 06 agosto 2018.
- CORREIA, Ana Maria Ramalho; SARMENTO, Anabela. **Knowledge Management: key competences and skills for innovation and competitiveness**. In: technology and human resource management international conference on the dual interaction between technology and human resource, ceram, 2003, Sophie Antipolis. Proceedings Sophie Antipolis, 2003.
- FERREIRA, G. M. V. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. 1º ed. Porto Alegre. Buqui, 2016.
- FIDELIS, G. J. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: uma abordagem na educação corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA JR. M. M. – **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1º ed. 7º reimpr. São Paulo. Atlas, 2011.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4º ed. São Paulo. Atlas, 2002.

GONÇALVES, L.; LIMA, E. P. D.; COSTA, S. E. G. **Um estudo sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações cooperativas**. Produção [online], v. 19, n. 1, p. 163-189, janeiro/abril 2009. ISSN 0103-6513. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v19n1/11.pdf>>. Acesso em: setembro 2018.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. 14º ed. Porto Alegre. Sulina, 2014.

INCOOP. **Informe Sector Cooperativo 2017**. Disponível em: <http://www.incoop.gov.py/v2/?p=7236>. Acesso em 25 abril 2018.

LARA, C. R. D. de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.

LEI 438/94. Disponível em: http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_pry_ley438.pdf. Acesso em 20 abril 2018.

LOESCH, C. **Estatística e probabilidades**. Rio de Janeiro, LTC, 2012.

NONAKA I., TAKEUCHI H. – **Criação de conhecimento na empresa**. 16º ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins celeste. – Rio de Janeiro. Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 7º ed. São Paulo. Atlas, 2015.

QUINN, James B. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. Nova York: Bantam Books, 1992.

RENDER, B.; STAIR, R. M.; HANNA, M. E. **Quantitative Analysis for Management**. New York: Pearson, 2010).

SORDI, J. O. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1º ed. São Paulo. Saraiva, 2017.

ZANCO, A. M., COLTRE, S. M. – **Gestão do conhecimento nas cooperativas**. RGC – Revista de Gestão e Organizações Cooperativas. V. 3 nº 5. Santa Maria/ RS. UFSM, 2016.

ANEXO A – QUESTIONARIO APLICADO

QUESTIONÁRIO – GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL –

DEFINIÇÃO – Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento envolve qualquer atividade relacionada à captura, uso e compartilhamento do conhecimento pela organização. Por exemplo: circulação de informações através dos departamentos da organização; dedicação de recursos para obter conhecimento externo; estímulo dos trabalhadores experientes para transferir conhecimento aos trabalhadores novos ou menos experientes; preparação de documentação escrita tal como licitações aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas de trabalhos, artigos para publicações; entre outros.

A) PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Essa seção tem como finalidade medir o uso de práticas formais, informais e de todos os dias em relação à gestão do conhecimento.

Marque UMA resposta para cada item

1 COMUNICAÇÕES

Práticas de gestão do conhecimento	Em uso antes de 2013	Utilizado desde 2013	Planeja utilizar em 24 meses	Não utilizado/ Não se aplica	Não sei
Atualiza regularmente a base de dados com boas práticas de trabalho, lições aprendidas ou listagens de peritos.					
Prepara documentos escritos como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas de trabalho, entre outros (memória organizacional).					
Facilita o trabalho colaborativo por equipes de projetos que estão fisicamente separadas (equipes virtuais).					

2 TREINAMENTO E TUTORIA

Práticas de gestão do conhecimento	Em uso antes de 2013	Utilizado desde 2013	Planeja utilizar em 24 meses	Não utilizado/ Não se aplica	Não sei
Fornecer treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento.					
Fornecer treinamento informal relacionado às práticas de gestão do conhecimento.					
Utiliza práticas de tutoria formal, incluindo aprendizagens.					
Motiva trabalhadores experientes a transferir seus conhecimentos aos trabalhadores novos.					
Motiva trabalhadores a continuarem sua educação reembolsando cursos relacionados ao seu trabalho e completados com êxito.					
Oferecer treinamento fora de dependências da organização para trabalhadores manterem suas habilidades.					

3 POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

Práticas de gestão do conhecimento	Em uso antes de 2013	Utilizado desde 2013	Planeja utilizar em 24 meses	Não utilizado/ Não se aplica	Não sei
Tem uma política ou estratégia devidamente documentada sobre gestão do conhecimento.					
Tem um sistema de valores ou cultura para promover o compartilhamento do conhecimento.					
Utiliza parcerias ou alianças estratégicas para adquirir conhecimento.					

4 CAPTURA E AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO

Práticas de gestão do conhecimento	Em uso antes de 2013	Utilizado desde 2013	Planeja utilizar nos próximos 24 meses	Não utilizado/Não se aplica	Não sei
Utiliza o conhecimento obtido de outras fontes de informação.					
Utiliza conhecimento obtido de instituições de pesquisa pública.					
Dedica recursos para obter conhecimento externo					
Utiliza a internet para obter conhecimento externo					
Motiva trabalhadores a participar em equipes de projetos com peritos externos.					

5 QUAIS OS MOTIVOS QUE MAIS DIFICULTAM A OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES

- () Falta de tempo
 - () Falta de recursos financeiros
 - () Falta de interesse para obtenção de informação
 - () Falta de uma sistemática para coleta, organização e divulgação da informação
 - () Outro. Qual?
-

6 COMO SÃO TRANSMITIDOS OS CONHECIMENTOS NA EMPRESA. MARCAR EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA, SENDO 1 PARA A MAIS IMPORTANTE, 2 PARA A SEGUNDA MAIS IMPORTANTE E ASSIM SUCESSIVAMENTE?

- () em manuais
- () em conversas informais
- () em reuniões
- () na intranet
- () em cursos
- () não são disseminados intencionalmente

7 HÁ ALGUMA PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO QUE SUA ORGANIZAÇÃO UTILIZA E QUE NÃO ESTÁ ESPECIFICADA NESTA PESQUISA?

- () NÃO.
 - () SIM. Por favor, especifique:
-
-

B) RAZÕES PARA UTILIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Essa seção tem como objetivo medir o uso de práticas formais, informais e de todos os dias em relação à gestão do conhecimento.

Marque UMA resposta para cada item

– INDIQUE O NÍVEL DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ ATRIBUI A CADA MOTIVO PARA UTILIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA SUA ORGANIZAÇÃO

1 INTEGRAÇÃO/COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+++)	Relevante (++)	Pouco relevante (+)	Sem relevância (-)	Não sei
Ajudar a integrar o conhecimento dentro da organização					
Acelerar e melhorar a transferência de conhecimento a novos trabalhadores					
Prosseguir com uniões (com outras organizações) ou aquisições (de outras organizações) para ajudar a integrar o conhecimento dentro da nova organização					
Assegurar que todo o conhecimento residente em todos os locais internacionais de trabalho é acessível à organização					
Facilitar o trabalho colaborativo de projetos ou equipes que são fisicamente separados					
Melhorar o compartilhamento ou transferência do conhecimento com parceiros de alianças estratégicas, joint ventures, ou consórcios					
Promover o compartilhamento e a transferência do conhecimento com fornecedores					
Promover o compartilhamento e a transferência do conhecimento com clientes					

2 CAPTURA E CONTROLE DO CONHECIMENTO

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+++)	Relevante (++)	Pouco relevante (+)	Sem relevância (-)	Não sei
Melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à organização					
Proteger a organização da perda de conhecimento pela saída de trabalhadores					

Identificar e/ou proteger o conhecimento estratégico presente na organização					
Capturar o conhecimento não documentado dos trabalhadores (experiência)					

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+++)	Relevante (++)	Pouco relevante (+)	Sem relevância (-)	Não sei
Evitar problemas com sobrecarga de informação dentro da organização					
Ajudar gerentes a focalizar sua atenção para as informações fundamentais					

4 GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+++)	Relevante (++)	Pouco relevante (+)	Sem relevância (-)	Não sei
Treinar trabalhadores para construir objetivos estratégicos da organização					
Treinar trabalhadores para desenvolver seus recursos humanos					
Encorajar gerentes para compartilhar conhecimento como uma ferramenta para promoção profissional de seus subordinados					
Aumentar a aceitação dos trabalhadores para inovações					

5 RAZÕES EXTERNAS

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+++)	Relevante (++)	Pouco relevante (+)	Sem relevância (-)	Não sei
Atualizar a organização com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas usadas por competidores					

**C) RESULTADOS DA UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS
DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Essa seção deseja identificar os resultados obtidos pelo uso das práticas de gestão do conhecimento.

Marque UMA resposta para cada item

– INDIQUE O NÍVEL DE EFICÁCIA QUE VOCÊ ATRIBUI AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO USADAS ATUALMENTE NA SUA ORGANIZAÇÃO

1 USO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+ + +)	Relevante (+ +)	Pouco relevante (+)	Sem relevância (–)	Não sei
Aumentou nossa capacidade de capturar conhecimento de instituições de pesquisa pública					
Aumentou nossa capacidade de capturar conhecimento de outros negócios					
Aprimorou as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores					
Aprimorou-se e eficiência e produtividade dos trabalhadores					
Ajudou a criar ou desenvolver novos produtos ou serviços					
Reduziu os impactos da saída de trabalhadores					

D) RESPONSABILIDADE PARA AS PRÁTICAS
DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

() Não tem funções de gestão do conhecimento explicitadas, mas compartilhar conhecimento é tarefa importante para promover a cultura organizacional.

() Possui funcionários do conhecimento ou um departamento do conhecimento ou funções responsáveis principalmente para a gestão do conhecimento.

Por favor, especifique:

E) ORÇAMENTOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

1 HÁ ORÇAMENTO DIRECIONADO PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO?

() NÃO.

() SIM. Por favor, especifique:
