O cooperado e a aprendizagem organizacional de uma cooperativa.

Douglas Royer[1]
Coordenador de Educação a Distância no Centro Educacional Integrado - CEI
douglas@royer.com.br

Frederico Fonseca da Silva[2]
Professor e Pesquisador do Instituto Federal do Paraná - IFPR
frederico.silva@ifpr.edu.br

Estanislau Gonçalves Jovtei[3]
Coordenador Acadêmico da Faculdade Patos de Minas - FPM
estangj@yahoo.com.br

RESUMO - O estudo se configura em uma pesquisa social, com enfoque qualitativo, apresentando caráter exploratório-descritivo de seu objeto de estudo "Aprendizagem Organizacional - AO", tendo uma cooperativa agroindustrial como unidade de estudo. Após revisão sobre a aprendizagem organizacional e as características das organizações cooperativistas, foram implementadas entrevistas não diretivas para compreender o processo de aprendizagem organizacional na unidade de estudo. A pesquisa empírica e o referencial teórico possibilitaram a análise dos momentos da aprendizagem organizacional na cooperativa, sob a perspectiva da organização tendo o cooperado como indivíduo.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Agroindustrial. Cooperativa. Organizações.

The cooperative and organizational learning of a cooperative.

ABSTRACT - The study is a social research with qualitative approach, with exploratory and descriptive nature of its subject matter Organizational Learning, with an agribusiness cooperative as a unit of study. After review of the learning organization and the characteristics of cooperative organizations, non-directive interviews were implemented to understand the process of organizational learning in the study unit. The empirical research and the theoretical framework made possible the analysis of organizational learning moments in the cooperative, from the perspective of the organization having the cooperated as an individual.

Keywords: Organizational learning. Agroindustrial. Cooperative. Cooperativism.

[1] Mestre em Administração pelo Consórcio entre Universidades Estaduais de Londrina e Maringá no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA UEL/UEM).

[2] Doutor e Mestre em Agronomia pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

[3] Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Introdução

O agronegócio tem um enfoque moderno e sistêmico, contempla todas as organizações, cooperativas ou não, que produzem, processam e distribuem produtos agropecuários, envolvendo um sistema denominado negócio agrícola, agronegócio ou *agribusiness*, que engloba sistemas e subsistemas menores.

A capacidade da cooperativa, enquanto organização, em se estruturar como um sistema de aprendizagem colabora com a construção de uma estratégia mais dinâmica e pertinente ao cenário competitivo atual, que é acentuada no agronegócio.

A opção por uma cooperativa agroindustrial como unidade de estudo se estabelece pela complexidade de um sistema cooperativista enquanto uma organização, uma vez que tanto para a criação quanto para a consolidação de organizações cooperativistas depende-se do fomento de um sistema auxiliar para ampliar a dinamicidade das capacidades sociais e produtivas nas comunidades rurais, buscando promover o desenvolvimento enquanto um processo no qual a inclusão social e produtiva seria um dos aspectos fundamentais para alcançar o fortalecimento e utilização do capital social existente por meio do sistema cooperativista, envolvendo pequenos e médios produtores rurais para melhorar a qualidade de vida dos indivíduos por meio do aumento da renda e ganho de sinergia produtiva da rede, isto é, expansão da cooperativa e inclusão dos cooperados na gestão.

É neste contexto que se apresenta a problemática que conduziu ao desenvolvimento do estudo: *Qual a participação do cooperado na aprendizagem organizacional de uma cooperativa agroindustrial?*

1. As Organizações Cooperativistas

A cooperação é praticada desde a antigüidade. Segundo Pedrozo (1991) existe registro de atitudes de cooperação na Palestina, na Grécia, no Império Babilônico, no Império Romano, Inca e Asteca, registro que vão de 326 a.C a 426 d.C. Já Bialoskorski Neto (2001) se reporta a atitudes de cooperação de maneira evolutiva desde a pré-história até a idade contemporânea.

Segundo Bialoskorski Neto (2001), o cooperativismo tem seus princípios doutrinários influenciados pelo pensamento vigente na época sobre igualdade, liberdade, solidariedade e fraternidade, que implicariam nos conceitos: de gestão democrática; da livre adesão; da taxa limitada de juros ao capital; da distribuição de sobras; da neutralidade política e religiosa; da cooperação entre as cooperativas; e, da educação cooperativista.

Para Silva *et al.* (2004), as relações de cooperação acompanham a própria história de suas organizações, pois esta forma de relacionamento se manifesta nos princípios do cooperativismo e aos valores morais, ou seja, está relacionada à cultura de cooperação recíproca. O cooperativismo se consolida a partir de princípios éticos como transparência, honestidade, preocupação com o semelhante e responsabilidade social, cujos fundamentos organizacionais, promulgados em 1995 no Congresso da Aliança

Cooperativa Internacional em Manchester (ACI[4], 2005), são: Adesão Voluntária e Livre; Gestão Democrática; Participação Econômica dos Sócios; Autonomia e Independência; Educação, Formação e Informação; Intercooperação; e, Preocupação com a Comunidade.

Segundo Nascimento (2000), o cooperativismo como um instrumento de mudança é capaz de propiciar: a junção de forças dispersas; restabelecer o equilíbrio do mercado melhorando a economia; melhorar a distribuição de renda; melhorar a capacidade de investimento do estado, uma vez que melhora a economia, dentre outras.

Em função disso, o cooperativismo assumiu proporções consideráveis em escala global. No Brasil, a entidade máxima representativa das cooperativas é a OCB[5] , que por sua vez é constituída por uma OCE[6] e pelas Sociedades Cooperativas. A OCEPAR[7], fundada em 1971 representa as cooperativas paranaenses junto à OCB e a outros organismos governamentais ou não.

Com o mercado de um lado e os investimentos e interesses dos cooperados do outro, as cooperativas funcionam como organizações intermediárias tendo como objetivo a integração desses lados e o incremento dos negócios, desta forma, não são autônomas como outras sociedades mercantis, uma vez que dependem dos seus cooperados para a prestação de serviços (BIALOSKORSKI NETO, 2001). Este papel das cooperativas é relevante para a economia brasileira, na medida em que atua apoiando o desenvolvimento econômico e social, principalmente das pequenas propriedades rurais. Atuam no fomento e na comercialização dos produtos agrícolas, inclusive implantando novos cultivos e agregando valor aos produtos por meio de complexos agroindustriais (BRANDÃO, 1998).

Nas cooperativas, que são associações/sociedades de pessoas, cada associado tem o direito de um voto apenas, diferente do que ocorre nas sociedades de capital, onde o voto é sempre proporcional ao capital que cada investidor possui (BIALOSKORSKI NETO, 1997), assim, entende-se que as cooperativas não tenham uma existência independente e autônoma em relação aos seus membros, tendo como base o lado econômico, diferentemente do que acontece nas sociedades de capital. Talvez estes sejam os motivos para um percentual superior a 80% de pequenos proprietários integrando os quadros societários das cooperativas de produção brasileiras, o que demonstra o valor social destas organizações (SILVA, 1994). Entretanto, apesar de não serem objetivo principal, as sobras operacionais (lucro) são necessárias porém nunca suficientes para assegurarem o bem estar social dos cooperados, devido ao fato de serem distribuídas entre eles e porque muitas vezes objetiva-se, exclusivamente, assegurar a manutenção das atividades produtivas. Dessa forma, nas cooperativas, o centro são as pessoas, cada cooperado, sem considerar-se o seu poder econômico, pois cada associado tem assegurado o direito a um voto na Assembléia Geral (SILVA, 1994), portanto, no cooperativismo, o direito à participação no controle societário não obedece à regra de proporcionalidade ao capital investido.

[4] ACI - Aliança Cooperativista Internacional, fundada em 1985, e que coordena organizações representativas na maioria dos países.
[5] Organização das Cooperativas Brasileiras
[6] Organização das Cooperativas em cada Estado
[7] OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

Bialoskorski Neto (1997) ressalta que a obrigação fundamental das cooperativas é operar como mediadora entre o mercado, os investimentos e as economias dos seus associados/cooperados. As especificidades das cooperativas, que as tornam distintas dos outros tipos de organizações, foram elencadas por Pedrozo (1993) como: as pessoas e não o capital é que formam a sociedade; a tomada de decisão é baseada em voto com peso igualitário a todos os cooperados; as sobras operacionais (lucros ou resultados) voltam para os cooperados; muitas pessoas são proprietárias do sistema, todas com poder de decisão; o cooperado é cliente, consumidor e proprietário; e, por fim, a falência não ocorre no caso de resultados negativos.

2. AO - Aprendizagem Organizacional

Segundo Prange (2001), a AO atingiu um patamar de destaque como estudo organizacional entre as décadas de 80 e 90, contando com várias publicações internacionais, das quais, alguns dos trabalhos que obtiveram maior número de referências seriam os de Argyris e Schön (1978), que apresentaram a aprendizagem de ciclo simples e duplo e as teorias de ação esposada e em uso. Assim como os trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1997), com muitas referências devido a apresentação da espiral de conhecimento e os modos de transferência. A popularização da AO advém da expressão "Organizações de Aprendizagem" (SENGE, 1990), estudo muito referenciado.

Existem quase tantas definições de AO como há escritores sobre o assunto, o que geralmente leva à falta de consenso sobre uma definição, metodologia, teorias, modelos, processos ou procedimentos (BLANKENHAGEN, 1994; TSANG, 1997). A preocupação de alguns autores (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005) reside na possibilidade da AO não alcançar a legitimação necessária para os estudos científicos organizacionais, tornando-se um tema pontual ou temporário, dúvida que se origina do caráter heterogêneo das publicações sobre aprendizagem organizacional.

O certo é que ao longo do tempo, a definição de AO tem recebido a colaboração de vários autores precursores, em acordo com Huber e Daft (1987), o termo AO surge na teoria organizacional por volta dos anos 50. Neste embate, a institucionalização da AO engloba três níveis, em acordo com os agentes impactados que desencadeiam pelo menos quatro processos segundo Crossan *et al.* (1995). Onde, enquanto procura institucionalizar a AO, a organização trabalha conhecimentos acumulados e sistematizados, disponíveis em sua memória. De outro lado, a intuição enquanto processo serve como início para ações investigativas para o alcance ou desenvolvimento de nova aprendizagem, a partir do conhecimento implícito nos indivíduos, os quais apresentam intuições, e que integram a organização, que podem promover a institucionalização da aprendizagem.

Já a interpretação seria utilizada nos processos intermediários, integrando o que foi aprendido pelo indivíduo com o seu grupo, enquanto a integração estabeleceria a ponte entre grupos de indivíduos e a organização. Os quatro processos acontecem de maneira mútua, não necessariamente em todos os níveis de aprendizado, se autoinfluenciando num processo contínuo e não linear, de forma que promovam o

conflito entre inovar e conservar, a partir de novos e antigos conhecimentos resultantes da aprendizagem.

Em síntese, os autores sugerem acatar a complexidade teórica envolvida no estudo da AO, concebendo a organização como fluxos de conhecimento, parece ser o lugar da aprendizagem nos estudos organizacionais, que não guarda correspondência com as perspectivas racional, natural e sistêmica. Constata-se que os estudos em AO têm procurado identificar os fatores que possam dificultar ou facilitar a aprendizagem enquanto processo, independente de onde ou com quem se encontrem na organização (SOUZA, 2004).

> Se em suas abordagens iniciais, no contexto da teoria econômica da firma, falar em aprendizagem organizacional significa avaliar resultados de desempenho, na medida em que o conceito é apropriado pela teoria das organizações, o foco passa a serem os processos. Trata-se, assim, de buscar responder, por meio do conceito, como organizações agem para conquistar os resultados que indicam a realização de aprendizagens. Busca-se compreender que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem favorecer ou obstaculizar processos de aprendizagem. (SOUZA, 2004, p.4)

A conceituação em relação ao aprendizado organizacional está sendo estabelecida como transformadora das organizações em entidades com condições para redirecionar constantemente suas estratégias e ações, de forma constante como um processo, possibilitando uma melhor adaptação às mudanças ambientais de um mercado que passa por transformações. Neste contexto, a AO pode agir em vários níveis da organização (DOGSON, 1993) estabelecendo a possibilidade de uma empresa aprender, uma vez que se envolve diretamente na concepção de estratégias, melhoria dos processos e modificação de estruturas da organização, chegando a impactar nas questões culturais (COOK; YANOW, 1996).

Nestes termos, a AO não significa o mero acúmulo da aprendizagem dos indivíduos, uma vez que as organizações contam com sistemas cognitivos e memórias, adotando conceitos ideológicos e visão de mundo que podem estar representados em mapas mentais, normas e valores, extrapolando para além dos indivíduos sua ideologia organizacional, o que segundo Argyris e Schön (1978), não significa que em algumas organizações um ou alguns indivíduos não possam deter um conhecimento superior ao organizacional.

Destacam-se os conceitos precursores de que: as organizações aprendem, pois apresentam um comportamento adaptativo ao longo do tempo como os indivíduos desenvolvem durante o processo de aprendizagem, e que as organizações utilizam cada um dos seus indivíduos como instrumentos para aprender (CYERT; MARCH, 1963), e, a AO deve ser encarada como uma série de interações entre as adaptações no nível individual, no subgrupo e no organizacional (CANGELOSI; DILL, 1965).

3. Aspectos Metodológicos

Este estudo pode ser caracterizado como pesquisa social, apresentando caráter descritivo numa abordagem qualitativa com o **objetivo principal de descrever**

os momentos da aprendizagem organizacional em cooperativa agroindustrial, sob a perspectiva da organização tendo o cooperado como indivíduo.

A estratégia adotada foi o Estudo de Caso, a qual está associada à técnica de métodos qualitativos, portanto, não se pretende ou se pode generalizar os resultados para outras populações, sequer espera-se alcançar a representatividade amostral, em relação à lei da probabilidade. Segundo Yin (2004), a estratégia é apropriada quando se analisa fenômenos contemporâneos no mundo real e quando os eventos não podem ser controlados, é aplicável nas situações quando se quer manter as características holísticas e significativas dos eventos, ou seja, quando se entende que o contexto é pertinente ao fenômeno em estudo, no caso dos processos administrativos e organizacionais.

Em termos de instrumentos para coleta de dados, adotou-se exclusivamente a Entrevista Não Diretiva. O processo de apresentação, análise e interpretação de materiais consistiu em extrair sentido dos materiais de transcritos obtidos a partir do material original gravado durante as entrevistas realizadas. Para a análise de conteúdo, adotou-se o método proposto por Moraes (1999), cujas atividades se desenvolveram em cinco etapas: a preparação; a unitarização; a categorização; a descrição, e, a interpretação.

4. O Cooperado e a Aprendizagem de uma Cooperativa

A estrutura da AO cooperativista possibilita que um micro produtor rural possa, ao se associar a uma cooperativa, participar de reuniões e, ao longo do tempo, em função da aprendizagem desenvolvida mediante a participação democrática, ascender em termos de conhecimento holístico do sistema e do mercado ao ponto de assumir cargos representativos na organização. Estes momentos, além de trabalhar os *insights* também preservam a memória cooperativista a partir da socialização de informações e opiniões (WICK; LEÓN, 1996) colaborando para que a organização cooperativa construa sua própria realidade e sua memória (BITENCOURT, 2004). Talvez este seja um dos principais motivos para que os demais cooperados, ao observarem estes exemplos de ascensão, encontrem nestes resultados, que em acordo com Kim (1993), seriam respostas ambientais, a lógica para a manutenção do sistema de aprendizagem organizacional cooperativista.

Os clubes de jovens cooperativistas (CJC), que podem funcionar preventivamente ao chamado problema de incentivo que se dá quando os cooperados não participam efetivamente da organização cooperativista (COOK, 1995), são voltados à formação dos sucessores para a propriedade rural e para o sistema cooperativo a partir de palestras sobre associativismo e cooperativismo, os jovens são atraídos a participarem dos clubes por meio de atividades simultâneas que envolvem recreação, esporte, lazer, cultura e entretenimento.

Geralmente, além de atividades recreativas, os encontros dos clubes são destinados às palestras e capacitação, uma das preocupações é que o jovem entenda como funciona o "jogo democrático" na participação da sucessão e para a gestão do sistema, tendo treinamentos práticos como integrar mesa de líderes do clube, redigir atas, argumentar, acatar opiniões, ter uma postura proativa, respeitar e se comprometer com o cooperativismo. Através da promoção do conhecimento e compreensão do

ambiente, basicamente, os CJC "plantam a semente" que, no futuro da organização, poderá significar a melhoria das ações cooperativistas, trabalhando direta e indiretamente fatores importantes como a cultura, a estratégia, a estrutura e o meio ambiente (FIOL; LYLES, 1985).

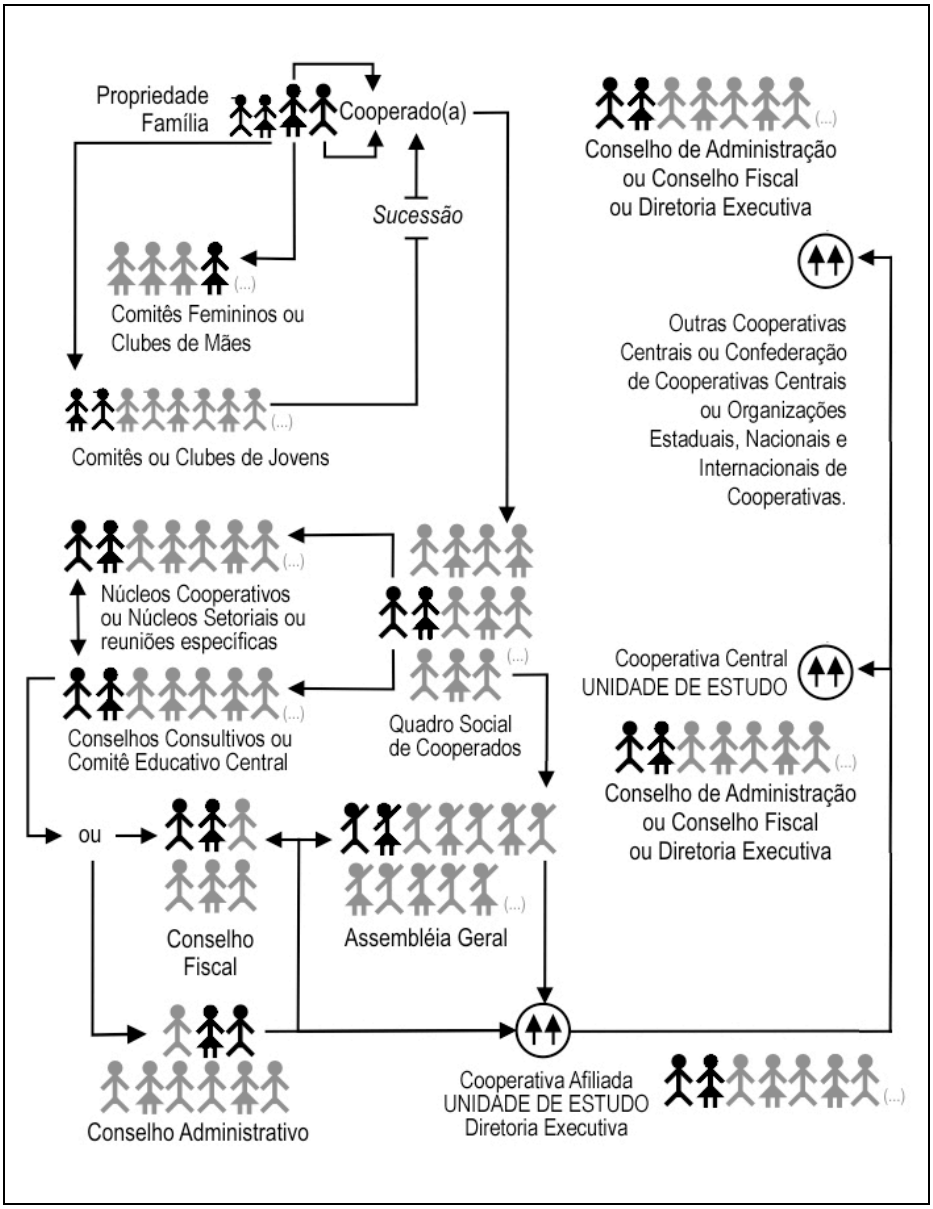

Figura 1 – Possibilidade de Participação do Cooperado no Sistema Cooperativista
Fonte: Royer (2010).

São nos CJC em que a cultura cooperativista ou *weltanschauung,* segundo Kim (1993), começa a ser compartilhada para a formação de um futuro gestor cooperativista que, ao que parece, o sistema cooperativista o prepara com uma base de significados compartilhados que auxiliariam a compreensão do meio vivencial enquanto crença mantida pelas informações e re-alimentada pela interpretação como forma de construir ou propor novos significados que possam vir a ser considerados como verdades (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para tanto, as cooperativas vêm proporcionando apoio

e incentivos para que o jovem filho de cooperado possa buscar a graduação e a especialização acadêmica, como forma de manter o negócio da família e para colaborar com a ampliação do cooperativismo.

Os clubes de mães, senhoras ou mulheres cooperativistas visam o estímulo à participação por parte das mulheres no sistema cooperativista e nos negócios de sua família, além de programas voltados a ações sociais e de aprendizagem para a administração do lar. Uma cooperativa pode ser considerada um "terreno fértil" para ações sociais e para implantar avançadas práticas de gestão, em um mercado altamente competitivo e sujeito a mudanças macro-ambientais, os núcleos cooperativos ou comitês educativos e os núcleos setoriais são o "manancial que alimenta" a organização no dia-a-dia, seja em termos de atos administrativos, decisões estratégicas e a autocrítica do próprio sistema.

Nos núcleos cooperativos reside o desenvolvimento da *expertise* do negócio e de sua competitividade, já nos núcleos cooperativos ou comitês educativos encontra-se a base da gestão e da participação nas deliberações por parte dos cooperados, um local de relacionamento entre indivíduos que estão disponíveis para partilhar e, portanto, ideal para a transferência do conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Os núcleos cooperativos discutem o *core business* da organização, como a produção, industrialização e comercialização grãos, suinocultura, lácteos, avicultura... Estes núcleos asseguram ainda a capacidade para as ações individuais e agilizam o processo de acompanhamento dos resultados operacionais ou desempenho cooperativista.

Os núcleos seriam a forma que as organizações cooperativistas encontraram para debater todos processos utilizados pelas organizações e se defender da realidade utilizando o conhecimento como forma de melhorar sua posição entre as demais organizações no ambiente de atuação (HEDBERG, 1981), ou seja, onde aproveita-se o conhecimento advindo da relação entre a organização e o ambiente em desenvolvimento (DAFT; WEICK, 1987).

Basicamente, são nestes núcleos ou comitês em que acontece verdadeiramente a gestão cooperativista, deles emergem a cultura organizacional e as rotinas que mantém a estrutura cooperativista operacional, podendo fazer frente aos problemas de controle e de influência na organização cooperativista que levam ao afastamento de alguns cooperados e a possibilidade de estabelecimento de grupos que defendam seus próprios interesses (COOK, 1995).

Para que esta estrutura se mantenha, cada cooperativa afiliada conta com núcleos/comitês/clubes centrais e com pelo menos um setor específico para coordenação e suporte, o qual conta com o empenho de toda a estrutura organizacional da cooperativa, pois nas reuniões destas instâncias as pautas/agenda são estabelecidas e conduzidas pelos próprios cooperados e as áreas/profissionais que se envolverão/participarão das reuniões são determinadas pelo conselho de administração ou, quando o caso, diretoria executiva. Esta manutenção do sistema seria uma forma (SOUZA, 2004) da organização cooperativista se manter competitiva através da aprendizagem individual e coletiva em consonância com sua cultura organizacional e cumprindo com o papel de instrumento de mudança social (NASCIMENTO, 2000). Uma competitividade construída na lógica do "Ciclo de Aprendizagem para Formulação de

Estratégias e Formação de Competências" de Munck e Munck (2008, p. - 72), pelo qual:

> *Inicialmente, a organização identifica seus recursos ou a falta ou o excesso destes. Em seguida, ela trabalha no preenchimento de lacunas, se houver, e depois na articulação, a fim de constituir ou identificar competências. Com base nas competências identificadas, estuda-se a melhor estratégia a ser utilizada. Na execução da estratégia, a aprendizagem ocorre por meio de erros, acertos, carências e sobras, no que se refere a recursos e competências. Conseqüentemente, desencadeia-se um processo de mudança para adquirir, aprimorar ou corrigir os recursos e as competências.*

Através dos núcleos ou comitês/encontros específicos que, podem minimizar o problema de horizonte do cooperado em buscar retornos de curto prazo e o problema de portfólio que leva ao não investimento em tecnologia, marketing e distribuição (COOK 1995 *apud* ZYLBERSZTAJN, 2002), talvez se possa realmente assegurar a observação e entendimento do que acontece na prática, uma forma de alimentar os modelos mentais individuais e promover o seu compartilhamento para que, mais que adaptar-se, se tenha uma real percepção da organização com base na trajetória ao longo de sua existência (DI BELLA; NEVIS, 1998). Nos núcleos e conselhos participam representantes eleitos pelos cooperados, geralmente existem núcleos em cada unidade/filial ou entreposto da cooperativa, que aglutina e encaminha as deliberações e solicitações como um todo.

Os núcleos cooperativos ou comitês educativos é que determinam para o sistema cooperativista a forma e ritmo em que o compartilhamento dos modelos mentais e, por conseqüência, a aprendizagem organizacional. Neles é que acontecem a adaptação, a partilha de suposição, o desenvolvimento do conhecimento a partir das relações e, a institucionalização das experiências (SHRIVASTAVA, 1983).

Os núcleos cooperativos funcionam como agentes de mudanças da estrutura cognitiva das cooperativas, um processo social a partir do qual as identidades organizacionais são construídas, em função da operacionalização de mudanças capazes de moldarem a própria organização, uma tentativa de, com base no passado, alterar o comportamento futuro enquanto organização (NICOLINI; MEZNAR, 1995).

Dos núcleos ou comitês saem os integrantes para a composição da chapa que representa a situação no processo de eleição dos novos conselhos, administrativo e fiscal, nas cooperativas afiliadas e, também, daí são escolhidos os delegados que, juntos com o presidente e secretário da cooperativa afiliada, representarão os cooperados no conselho de administração das cooperativas centrais. Todo o cooperado, que desejar, pode participar dos núcleos cooperativos ou comitês educativos que são voltados à formação da base cooperativista com capacitação e aperfeiçoamento em gestão cooperativista, devido ao fato de que as organizações cooperativistas são sociedades de pessoas (BIALOSKORSKI NETO, 1997). Nestes núcleos ou comitês é analisada e discutida a gestão cooperativa a partir de relatórios e palestras, onde ocorre o concordar e discordar importante para a inovação (BITENCOURT, 2004), inclusive com o estudo e a pré aprovação de balanços e atos que serão posteriormente submetidos às assembléias gerais ordinárias ou não.

5. Considerações Finais

Em acordo com a descrição dos momentos de aprendizagem organizacional na unidade de estudo, alcançado com base nos relatos dos entrevistados, chegou-se a conclusão de que os principais momentos que sustentam a estrutura de compartilhamento de aprendizagem entre o cooperado e o sistema cooperativista em relação à gestão, são: assembléias gerais (ordinárias e extraordinárias); conselhos fiscais; conselhos administrativos; reuniões de diretoria; núcleos cooperativos ou comitês educativos; clubes de jovens cooperativistas; clubes de mães ou senhoras cooperativistas ou de mulheres cooperativistas; e, núcleos setoriais. Estes momentos demonstram de forma prática que:

> *...a competência individual tem íntima ligação com as competências organizacionais e conseqüentemente com o sucesso da estratégia, na maior parte dos casos. A articulação de recursos, chave do processo, é totalmente dependente da competência individual em realizá-la. Portanto, a articulação e a rearticulação de recursos perante as demandas, passando por um processo de aprendizado, tendem a conduzir para uma facilitação da aquisição, da legitimação e do reconhecimento da competência* (MUNCK; MUNCK, 2008, p.72)

São nestes momentos baseados em rotinas, dependentes da história e orientados para metas (LEVITT; MARCH, 1988) e que representam a valorização da inteligência geral (ACKERMAN; STERNBERG; GLASER, 1989) e da prática com a valorização das experiências, onde realmente ocorre a teoria de aprendizagem significativa de Ausubel (MOREIRA; MASINI, 1982), análise e opinião individual em que as organizações cooperativistas se apropriam dos modelos mentais de seus cooperados, que após discutidos em outros núcleos/comitês/clubes são complementados e assimilados pela organização cooperativista para depois serem disseminados em novos encontros ou através de informativos dirigidos (em sua maioria impressos e programas de rádio no horário do almoço), uma vez que a informação e a tradição são as formas de promover o compartilhamento direto do conhecimento (SVEIBY, 1998; POLANYI, 1997) e no cooperativismo colabora diretamente para que a organização possa entender seu desenvolvimento (WEICK, 1973).

Referências

ACKERMAN, P.L.; STERNBERG, R.J.; GLASER, R. **Learning and individual differences**. New York: Freeman, 1989.

ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Princípios Cooperativistas**. Disponível em: < http:// http://ica.coop/en/what-co-operative >. Acesso em: 24/06/2015.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978. 344 p.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. *In* BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo, Atlas, capítulo 12, p 628-655, 2001.

_____. Gestão do Agribusiness Cooperativo. *In*: BATALHA, M. O.(coord.). **Gestão agroindustrial**. Cap. 10, p.515 a 543. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BITENCOURT, C.C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**, v.44, n.1, 2004.

BLANKENHAGEN, E.E. **Organizational learning in the development of doctrine in the U.S. Army, 1976-1986**: A historically based study. Unpublished Dissertation, George Washington University, Washington, D.C, 1994.

BRANDÃO, V. Encruzilhada cooperativa. **Revista Expressão**. Florianópolis: AZ Comunicações, n. 8, p. 21- 24, 1998.

CANGELOSI, V.E.; Dill, W.R. Organizational learning: Observations toward a theory. **Adminstrative Science Quarterly**, 10(2), 1965.

COOK, M.L. The future of U.S. Agricultural Cooperatives: a neo-institutional approach. *In* **American Journal of Agricultural Economics**, [S.l.], v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

COOK, S.; YANOW, D.; Culture and organizational learning. In COHEN, M.; SPROULL, L (org). **Organizational learning**. Londres: SAGE, 1996, pp. 430-460.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DAFT, R.L.; WEICK, K.E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *In* **Academy of Management Review**. v. 9, n. 2. p. 284-295, 1987.

DI BELLA, A.; NEVIS, E.C. **How organizations learn**: an integrated strategy for building learning capability. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organizations Studies**, v. 14, p.375-394, 1993

FIOL, M.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review** (pre-1986); oct 1985.

HEDBERG, B. **How organizations learn and unlearn**, in P. C. Nystrom e W. H. Starbuck (orgs.), Handboook of Organizational Design, Londres, Oxford University Press, 1981.

HUBER,G.P.; DAFT, R.L. (1987). The information environment of organizations. *In* JABIN F. M.; PUTNAM, L. L.; ROBERTS, K. H; PORTER L. W. Eds. **Handbook of Organizational Communication**: An Interdisciplinary Perspective. Newbury Park, CA: Sage Publications.

KIM, D.H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**. [ ], out 1993. p. 37-50.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. *In* **Annual Review of Sociology**, 14, p. 319-340, 1988.

MORAES, R. Análise de conteúdo. *In* **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, Porto Alegre, 1999.

MOREIRA, M.A., MASINI, E.F.S. **Aprendizagem significativa, a Teoria de David Ausubel**. São Paulo: Moraes, 1982.

MUNCK, M.G.M. ; MUNCK, L. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** (Impresso), v. 9, p. 25-39, 2008.

NASCIMENTO, F.R. **Cooperativismo como alternativa de mudança**: Uma abordagem normativa. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M.B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues. *In* **Human Relations**, 48 (7), 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEDROZO, E.A. Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais. *In* **ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 1993, Salvador - Bahia, Curitiba - Paraná, 27 a 29 de setembro de 1993, p.10-13.

_____. **O uso de modelos de estratégias industriais em cooperativas de produção**: "Um estudo exploratório". Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de Mestrado, EAD, 1991.

POLANYI, M. Tacit Knowledge. *In* PRUSAK, L. (ed.) **Knowledge in Organizations**, Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 1997, cap. 7, p. 135-146.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional - desesperadamente em busca de teorias? *In* **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem** - desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ROYER, D. **O processo de aprendizagem organizacional em central cooperativa agroindustrial**: o caso Frimesa. Londrina: PPA UEL/UEM, Dissertação de Mestrado, Orientador Luciano Munck, Programa de Pós Graduação em Administração do Consórcio entre Universidades Estaduais de Londrina e Maringá, 2010.

RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHRIVASTAVA, P.A tipology of organizational learning systems. *In* **Journal of Management Studies**, vol. 20, nº1 pp 7-28. (1983).

SILVA, T.N.A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo (RS), UNISSINOS, v.29, n.86, jul./set. 1994.

SILVA, T.N.A.*et al*. Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo o capital social. **Administração em diálogo**/ Programas de Estudos Pós graduados em administração PUC – SP – n.6 (nov.2004). São Paulo: Saint Paul, 2004.

SOUZA, Y.S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *In* **RAE-eletrônica**, v.3, n.1, Art. 5, jan./jun. 2004, Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08 >. Acesso em: 24/06/2015.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TSANG, E.W.K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations, 59(1), 73-89**.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventado a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEICK, K. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

WICK, C.; LÉON, L. **O desafio do aprendizado**. São Paulo: Nobel, 1996.

YIN, R. **Estudo de caso**. 2ª edição. Bookman. Porto Alegre, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Working Papers, nº 02/017**. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2002.