



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

### KNOWLEDGE MANAGEMENT: A COPRONAR STUDY - AGRICULTURAL PRODUCTION COOPERATIVE NARANJAL LTDA

Camila Porto Caetano<sup>1</sup>  
Thuani Alves da Silva<sup>2</sup>  
Gustavo Fontinelli Rossés<sup>3</sup>  
Ricardo Höher<sup>4</sup>  
Marta Von Ende<sup>5</sup>

#### RESUMO

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 uma pesquisa quantitativa, com característica descritiva com base em um estudo de caso. Na coleta de dados foram aplicados 39 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. Sendo assim concluiu-se que as práticas da gestão do conhecimento são utilizadas principalmente de modo informal no dia a dia da cooperativa. 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-chave:** Cooperativismo, Gestão do Conhecimento, Gestão de Cooperativas.

#### ABSTRACT

This paper aims to identify the knowledge management practices developed at COPRONAR – Cooperativa de Produccion Agropecuária Naranjal LTDA, located in the municipality of Naranjal, Paraguay. This study is a quantitative research with a descriptive feature based on a case study. In the data collection 39 questionnaires were applied. For data analysis, descriptive statistical analysis was used in this study. From the point of view of the results it was identified in knowledge management practices that they are not used in their entirety. Thus, it was concluded that knowledge management practices are mainly used informally in the cooperative's daily life. As a contribution, the present work provided a better understanding of the knowledge management practices used by Copronar, a subject of extreme relevance to cooperatives.

**Keywords:** Cooperatives, Knowledge Management, Cooperatives Management.

## 1. INTRODUÇÃO

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

<sup>1</sup> Tecnóloga em Gestão de Cooperativas/UFSM. E-mail: [milaportocaetano@gmail.com](mailto:milaportocaetano@gmail.com)

<sup>2</sup> Tecnóloga em Gestão de Cooperativas/UFSM. E-mail: [thuanialvesufsm@hotmail.com](mailto:thuanialvesufsm@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Extensão Rural/UFSM. Professor adjunto do Colégio Politécnico da UFSM. E-mail: [gustavo@politecnico.ufsm.br](mailto:gustavo@politecnico.ufsm.br)

<sup>4</sup> Doutor em Economia/PUCRS. Professor adjunto do Colégio Politécnico da UFSM. E-mail: [ricardo.hoher@ufsm.br](mailto:ricardo.hoher@ufsm.br)

<sup>5</sup> Doutora em Administração/UFSM. Professora adjunta da do Colégio Politécnico da UFSM. E-mail: [marta@politecnico.ufsm.br](mailto:marta@politecnico.ufsm.br)



cooperativas precisam ser economicamente eficientes, para se manterem no mercado, mas sem deixar de lado a finalidade social.

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 tanta que está descrito na lei paraguaia aplicada às organizações cooperativas, Lei n. 438 de 1994, que as mesmas devem prestar contas das ações sociais que realizam para melhorar a comunidade, e o Ministério da Educação 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.

Uma das dificuldades encontradas 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”.

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.

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 inter-relacionamento 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 serão apresentados 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

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.

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 treinamento, pois para Fidelis (2008 p.7) o “treinamento é um tipo de educação especializada que, aplicada no âmbito organizacional, busca dar competências profissionais aos indivíduos”.

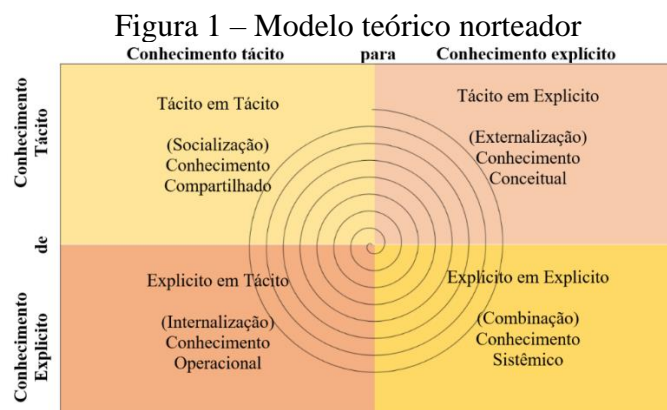
As organizações são, fundamentalmente, entidades que sabem como fazer as coisas, onde na verdade, uma organização em determinado momento é um repositório de uma faixa de conhecimento produtivo bastante específico, que as distingue das demais que atuam até na mesma linha de negócio. Correa e Sarmento (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.



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).

Para nortear o estudo toma-se como base o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), que discute a estrutura teórica da gestão de conhecimento e é apresentado na figura 1.



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.

Conforme Lara (2004, p. 26), “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, verifica-se 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. A pesquisa quantitativa costuma investigar a frequência que algo acontece, sendo de suma importância por apresentar dados mais assertivos sobre o tema estudado. Para Render, Stair e Hanna (2010, p. 27) “a abordagem quantitativa consiste em definir um problema, desenvolver um modelo, obter dados, 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 se enquadra como um estudo de caso, pois se deteve apenas em identificar as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas em uma cooperativa específica.

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 Produção 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 1, a seguir, apresenta o conjunto de categorias de análise necessários para este estudo.

Quadro 1 – Categorias de análise

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



	- Orçamentos de gestão do conhecimento.	
--	---	--

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.

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 (E/T): 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 (Op), 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 gráficas e medidas de tendência central, dispersão, dentre outros.

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 A COOPERATIVA

Em 1991 cerca de 300 famílias assentadas em diferentes comunidades se uniram, e formaram 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, criaram a Cooperativa de Produção Agropecuária Naranjal Ltda. (Copronar).

Após muitos anos de trabalho e conquistas, 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, por possuir 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.

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.

Em 2018 a cooperativa já possuía 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, sendo: 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 forma de apresentação e análise dos resultados segue o conjunto de categorias de análise definidos neste estudo, sendo: 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; e Orçamentos de gestão do conhecimento. Para melhor compreensão dos resultados manteve-se apenas as questões com maior índice de respostas, com a finalidade de dar atenção aos dados mais relevantes da pesquisa. Além disso, os respondentes foram separados em dois grupos, os do nível estratégico e tático (E/T) e os do nível operacional (Op).

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; se existe alguma prática não questionada sendo praticada na cooperativa e sobre a existência de outra forma de conhecimento não questionada.

Nos quadros 1 a 4, os entrevistados escolheram a alternativa que expressasse sua opinião, numa escala de 1 a 5, 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.



Quadro 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.		1.2 Prepara documentos escritos como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas de trabalho, entre outros (memória organizacional).		1.3 Facilita o trabalho colaborativo por equipes de projetos que estão fisicamente separadas (equipes virtuais).	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
1			35,29%			
2				40,90%	58,82%	36,36%
4	47,06%	31,82%				

Na questão comunicação identificou-se como a mesma vem a complementar as práticas existentes e a contribuir com novas práticas da gestão do conhecimento. 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 cooperativa no futuro.

Quadro 2 – Treinamento e tutoria

Práticas da gestão do conhecimento	2.1 Fornece treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento		2.2 Fornece treinamento informal relacionado às práticas de gestão do conhecimento		2.3 Utiliza práticas de tutoria formal, incluindo aprendizagens	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
1			52,94%			36,36%
2	41,17%	40,90%		45,45%	35,29%	
Práticas da gestão do conhecimento	2.4 Motiva trabalhadores experientes a transferir seus conhecimento aos trabalhadores novos.		2.5 Motiva trabalhadores a continuarem sua educação reembolsando cursos relacionados ao seu trabalho e completados com êxito		2.6 Oferecer treinamento fora de dependências da organização para trabalhadores manterem suas habilidades.	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
1	64,70%		47,06%		47,06%	
2		40,90%		54,54%		36,36%

Referente ao treinamento e tutoria praticada pela cooperativa, verificou-se que a Copronar utiliza as mesmas, vindo a ser o conhecimento explícito, ficando 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.

Quadro 3 – 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%		47,06%		52,94%	
2		22,73%				40,90%
5				36,36%		

Nas práticas utilizadas pela cooperativa referente a política e estratégia, concluiu-se que a cooperativa faz uso das mesmas, apesar de ainda precisar disseminar entre os colaboradores informações relacionadas a cultura organizacional.

Quadro 4 – Captura e aquisição do conhecimento

Práticas da gestão do conhecimento	4.1 Utiliza o conhecimento obtido de outras fontes de informação.		4.2 Utiliza conhecimento obtido de instituições de pesquisa pública.		4.3 Dedicar recursos para obter conhecimento externo	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
1	58,82%		35,29%		58,82%	40,90%
2		45,45%		36,36%		
Práticas da gestão do conhecimento	4.4 Utiliza a internet para obter conhecimento externo		4.5 Motiva trabalhadores a participar em equipes de projetos com peritos externos.			
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
1	70,59%	45,45%	58,82%		36,36%	

Na questão captura e aquisição do conhecimento, foi utilizada para verificar quais as práticas são usadas para melhorar a memória organizacional. Verificou-se através da análise das respostas, que é utilizado na cooperativa todos os meios de aquisição de conhecimentos questionados. Englobando essa questão na internalização que segundo Angeloni (2008), o conhecimento explícito é recebido pelo receptor e transformado em conhecimento implícito.

Quadro 5 – 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%

Analisando o quadro 5 acima, referente aos motivos que mais dificultam a obtenção de informações, as perguntas foram: Falta de tempo; Falta de recursos financeiros. A maioria dos respondentes concordaram 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 aí não consigo ir, afinal tenho e casa e família para cuidar”.

Quadro 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?



Práticas da gestão do conhecimento	1		2		3	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
<b>Manuais</b>	23,53%	-	23,53%	4,55%	35,29%	36,36%
<b>Reuniões</b>	17,65%	18,18%	35,29%	36,36%	11,76%	27,27%
<b>Cursos</b>	11,76%	45,45%	11,76%	18,18%	41,17%	9,09%
<b>Conversas informais</b>	47,06%	31,82%	5,88%	18,18%	11,76%	13,64%
Práticas da gestão do conhecimento	4		5		6	
	E/T	Op	E/T	Op	E/T	Op
<b>Manuais</b>	11,76%	31,82%	5,88%	27,27%	-	4,55%
<b>Reuniões</b>	23,53%	-	11,76%	13,64%	-	4,55%
<b>Cursos</b>	23,53%	18,18%	11,76%	4,55%	-	4,55%
<b>Conversas informais</b>	11,76%	27,27%	23,53%	4,55%	-	4,55%

Outra questão procurou identificar como os respondentes visualizam a transmissão do conhecimento na Copronar. Para tanto foi apresentado algumas opções sendo solicitado que os respondentes enumerassem do mais importante para o menos importante. Enumerado as mais importantes temos as conversas informais onde o conhecimento é transmitido de forma tácito para tácito sendo a socialização, após 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.

Na primeira categoria de análise, conclui-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 (1997), onde é utilizado um pouco de cada modo de conversão socialização, externalização, combinação e internalização.

Na segunda categoria de perguntas questionou as razões para utilizar as práticas de gestão do conhecimento, envolvendo a Integração/compartilhamento do conhecimento; Integração/compartilhamento do conhecimento; Captura e controle do conhecimento; Gestão da informação; Gerência de recursos humanos; Razões externas

Quadro 7 – Integração/compartilhamento do conhecimento

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+++)		Relevante (++)	
	E/T	Op	E/T	Op
Ajudar a integrar o conhecimento dentro da organização	70,59%	72,72%	-	-
Acelerar e melhorar a transferência de conhecimento a novos trabalhadores	82,35%	40,90%	-	-
Prosseguir com uniões (com outras organizações) ou aquisições (de outras organizações) para ajudar a integrar o conhecimento dentro da nova organização	-	-	47,06%	45,45%
Assegurar que todo o conhecimento residente em todos os locais internacionais de trabalho é acessível à organização	-	-	58,82%	40,90%



Facilitar o trabalho colaborativo de projetos ou equipes que são fisicamente separados	-	-	47,06%	59,09%
Melhorar o compartilhamento ou transferência do conhecimento com parceiros de alianças estratégicas, joint ventures, ou consórcios	52,94%	-	-	40,90%
Promover o compartilhamento e a transferência do conhecimento com fornecedores	-	50,00%	47,06%	-
Promover o compartilhamento e a transferência do conhecimento com clientes	70,59%	59,09%	-	-

Observou-se na questão integração/compartilhamento, que a maioria dos respondentes concordam ser muito importante a utilização desta 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”.

#### Quadro 8 – Captura e controle do conhecimento

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

Na questão captura e controle do conhecimento, verificou-se que a Copronar deve buscar implementar práticas que venham ajudar a mesma na captura 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 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.

#### Quadro 9 – Gestão da informação

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+++)		Relevante (++)	
	E/T	Op	E/T	Op
Evitar problemas com sobrecarga de informação dentro da organização	64,71%	-	-	45,45%
Ajudar gerentes a focalizar sua atenção para as informações fundamentais	100%	59,09%	-	-

Referente gestão da informação, os respondentes em sua maioria concordam sem ser muito importante a utilização desta prática. 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.

Quadro 10 – Gerência de recursos humanos

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante ( + + + )	
	E/T	Op
Treinar trabalhadores para construir objetivos estratégicos da organização	88,24%	63,63%
Treinar trabalhadores para desenvolver seus recursos humanos	64,71%	59,09%
Encorajar gerentes para compartilhar conhecimento como uma ferramenta para promoção profissional de seus subordinados	76,47%	54,55%
Aumentar a aceitação dos trabalhadores para inovações	88,24%	50,00%

Na questão Gerência de recursos humanos, pela análise das respostas conclui-se que os respondentes em sua maioria, acreditam ser de suma importância a cooperativa saber administrar os recursos humanos. 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 Fidelis (2008), o treinamento é um tipo de educação especializada que busca proporcionar para os indivíduos melhora nas habilidades profissionais

Quadro 11 – Razões externas

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

Ao analisar as razões externas para utilizar as práticas de gestão de conhecimento, em relação à 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 contato 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, conclui-se que apesar da cooperativa não possuir um setor específico para gerenciar as informações, mas caso utilizassem as práticas questionadas, as dúvidas seriam supridas rapidamente vindo a facilitar as trocas de conhecimentos, e a manutenção da atividade cooperativa. Para Almeida, Freitas e Souza (2011, p. 137) “o uso das práticas vem a ser uma continuação do processo individual e se caracteriza pela captura do conhecimento dos membros da organização”.

Na terceira categoria de análise, procurou-se identificar os resultados da utilização das práticas de gestão do conhecimento pela cooperativa, como as mesmas vieram a ajudar no aprimoramento do conhecimento na organização.



Quadro 12 – Uso de práticas de gestão do conhecimento

Razões para as práticas de gestão do conhecimento serem utilizadas	Muito relevante (+++)		Relevante (++)	
	E/T	Op	E/T	Op
Aumentou a capacidade de capturar conhecimento de instituições de pesquisa pública			52,94%	54,55%
Aumentou a capacidade de capturar conhecimento de outros negócios			58,82%	54,55%
Aprimorou as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores	58,82%			54,55%
Aprimorou-se e eficiência e produtividade dos trabalhadores	58,82%			50,00%
Ajudou a criar ou desenvolver novos produtos ou serviços		40,90%	52,94%	
Reduziu os impactos da saída de trabalhadores	47,06%			36,36%

Sobre aumento da capacidade de capturar conhecimento de instituições de pesquisa pública, para os respondentes esta prática não é muito utilizada, um deles diz “não uso, acho que não precisamos, pois tem tudo na internet”. Referente a capacidade de capturar conhecimento de outros negócios, os respondentes relatam que ao ver deles não existem concorrentes apenas parceiros com trocas de informações.

Em relação as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores, se o uso de práticas aumentou essas habilidades, um dos comentários foi “adquirir conhecimento sempre é valido, pois é algo que ninguém pode tirar de nós né”. Um conhecimento ensinado nunca é desperdício, sim investimento. Se o uso das práticas ajudou a criar ou desenvolver novos produtos ou serviços, por ser uma cooperativa agropecuária não existe criação de produtos, eles trabalham mais nas áreas de grãos e venda de mercadorias nas lojas, mas as práticas sempre ajudam a melhor algo na parte dos serviços.

E, por fim, se o uso das práticas reduziu os impactos da saída de trabalhadores, referente a esta questão as mudanças na cooperativa acarretaram em algumas perdas de conhecimento, algumas por divergência de pensamentos, outras por não aceitar a inovação, significando perda de conhecimento, que levará um tempo para ser suprida.

A terceira categoria está conforme o modelo de conversão combinação, para Nonaka e Takeuchi (1997), onde o processo de sistematização de conceitos quando unidos formam um sistema de conhecimento. Nesta categoria, verificou-se que os respondentes concordam com a relevância da utilização das práticas na cooperativa. Onde as práticas citadas são utilizadas de maneira informal, e que as mesmas não estão ajudando a cooperativa em sua totalidade pois uma das consequências foi o desligamento de alguns funcionários.

O quadro 13, apresenta os resultados referentes à existência de funções de gestão do conhecimento e contemple a quarta categoria de análise.

Quadro 13 – Existência ou não funções de gestão do conhecimento

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%



Referente à responsabilidade para as práticas de gestão do conhecimento, que trata a quarta categoria de análise, procurou identificar se a Copronar, possui um setor específico para cuidar das práticas destinadas a gestão do conhecimento.

Na primeira pergunta sobre as funções de gestão do conhecimento explicitadas, a maioria concordou 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. Na segunda pergunta questionou se possui funcionários do conhecimento ou um departamento do conhecimento ou funções responsáveis principalmente para a gestão do conhecimento, os respondentes acreditam que o RH é o responsável. Dois questionados respondem “departamento de RH”, outro 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”. Conforme 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”.

Portando, conclui-se 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

Neste estudo, a última categoria de análise, procurou identificar sobre os orçamentos disponíveis para gestão do conhecimento. O quadro 14 a seguir, apresenta estas informações.

Quadro 14 – Há orçamento direcionado para gestão do conhecimento?

Há orçamento direcionado para gestão do conhecimento?	E/T	Op
Não	52,94%	77,27%
Sim. Por favor, especifique	47,06%	22,73%

Verificou-se que não existe um orçamento específico para gestão do conhecimento, um respondente afirmou “existe um plano de capacitação, mas não foi aprovado, a autorização vai sendo feita segundo visão da necessidade dessas capacitações”. Outro diz: “a empresa possui uma reserva anual para fomento de capacitação que é administrado pelos diretores”.

Por fim na quinta categoria, 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 uma liberação de verba para realizar os cursos e treinamentos que a diretoria da Copronar decide ser importante para o desenvolvimento da cooperativa.

Concluindo-se que o grupo estratégico e tático, são os que possuem o maior nível de conhecimento em relação as práticas 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 em sua maioria utilizam práticas ligadas ao conhecimento tácito.

## 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 conhecimento, 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.

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, apesar do RH assumir a tarefa de atualização dos manuais e pesquisar formas para atualizar os funcionários com cursos, treinamentos entre outros, a escolha de quais aplicar é da 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. As trocas de informações geralmente ocorrem através do conhecimento tácito, e muitos procuram utilizar pesquisa em outros lugares para obter conhecimento, participado de treinamentos e cursos. A Copronar possui o Fundo de Desenvolvimento da Educação, que segundo a lei cooperativa do Paraguai é no mínimo 10% do excedente, mas não possui orçamento específico para a gestão do conhecimento o valor é 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.

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.

Finalmente cabe destacar que as limitações não desqualificam o trabalho, uma 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

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. 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.

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](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_191115.pdf)>. Acesso em 17 ago 2018.

COPRONAR. **Nuestra História.** Disponível em: <<http://www.copronar.com.py/copronar>>. Acesso em 06 ago 2018.

CORREA, A. M. R.; SARMENTO, A. **Knowledge management: key competences e skills for inovation e competitivenes.** France: CERAM Sophie Antipolis, 2003.

FERREIRA, G. M. V. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas.** 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.** São Paulo. Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. Atlas, 2002.

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](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_pry_ley438.pdf)>. Acesso em 20 abr 2018.

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

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

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

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

ZANCO, A. M., COLTRE, S. M. Gestão do conhecimento nas cooperativas. **RGC – Revista de Gestão e Organizações Cooperativas.** v. 3 n. 5. Santa Maria/RS. UFSM, 2016.