Cezar Rabelo

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL COOPERATIVA

Artigo apresentado ao curso de pós-graduação em Gestão de Cooperativas da Universidade Católica de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Pós-graduação em MBA em Gestão de Cooperativas.
Orientador: Msc. Paulo Roberto Corrêa Leão.

Brasília
2015

Artigo de autoria de Cezar Antonio Rabelo, intitulado "O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL COOPERATIVA", apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Cooperativas da Universidade Católica de Brasília, em 30 de novembro de 2015, defendido e aprovado, pela banca examinadora abaixo assinada:

_____

Professor Msc. Paulo Roberto Corrêa Leão
Orientador
Pós-graduação em Gestão de Cooperativas - UCB

_____

Professor Msc. Remy Gorga Neto
Pós-graduação em Gestão de Cooperativas - UCB

2015

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL COOPERATIVA

Cezar Rabelo

Resumo:
A pesquisa bibliográfica realizada para este trabalho identificou reflexões relativas a gestão do conhecimento, processos de aprendizagem e cultura organizacional para analisar como o processo de aprendizagem baseado nos valores e princípios do cooperativismo proporciona o delineamento e consolidação de uma cultura organizacional cooperativa. As sociedades cooperativas se diferenciam substancialmente de outros tipos de empresas privadas e das empresas estatais, não somente pelos ritos e procedimentos legais, mas principalmente pela presença de princípios direcionadores da cultura organizacional. O resultado da pesquisa apontou que a cultura distintiva de uma sociedade cooperativa é fortemente influenciada pela inclusão dos princípios do cooperativismo em sua dinâmica de identidade, planejamento, ação e controles. Isto permite que uma avaliação institucional possa determinar com segurança o enquadramento da organização e sua autenticidade quanto à forma jurídica.

Palavras-chave: cooperativismo, aprendizagem, cultura, organização.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade cooperativa é originada para atender uma necessidade de um grupo de pessoas organizadas para suprir sua carência através da ação econômica no mercado. A primeira cooperativa foi criada no bairro de Rochdale, Manchester, Inglaterra em 1844 e lançou os valores e princípios do cooperativismo.

A forma de organização de sociedades cooperativas é aceito em todos os países do mundo. No Brasil, a legislação regulamentando sua formação e funcionamento é representada principalmente pela Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 e o Estado é parceiro de importantes organizações da sociedade como confederações de cooperativas, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo e Organização das Cooperativas do Brasil. O Banco Central do Brasil atua fortemente regulamentando e fiscalizando o cooperativismo de crédito, elevando seu alcance e conferindo credibilidade ao sistema cooperativista. Outro fato relevante é a presença permanente da Frente Parlamentar do Cooperativismo atuando na proposição de políticas públicas para o cooperativismo e progressão de pautas relevantes a melhoria das condições de trabalho e competitividade de sociedades cooperativas.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional oitocentos milhões de pessoas são associados a cooperativas de todos os ramos em todo o mundo e o Relatório do Secretariado Geral das Nações Unidas (1994) diz que “os empreendimentos cooperativos provêm os meios organizacionais para que significativa parcela da humanidade seja capaz de conduzir a missão de gerar empregos produtivos, superar a pobreza e promover a integração social”. A metodologia de compartilhamento dos investimentos e divisão equitativa dos benefícios viabiliza a produção e a remuneração dos envolvidos ao mesmo tempo que gera valor a sociedade, ao empreendimento e aos associados.

1.1. JUSTIFICATIVA

A cooperação surge em função de uma necessidade. As sociedades cooperativas são instrumentalizadas para satisfazer as necessidades das pessoas e por isso seu foco é orientado para desenvolver a melhor forma para abordar, analisar, agir e transformar a realidade de modo a alcançar seu objetivo, que é a satisfação das pessoas atendidas pelo empreendimento. As organizações precisam criar um ambiente que estimule a prática da cooperação entre as pessoas e no caso das sociedades cooperativas, a prática da cooperação atinge proporções de ordem ética e processual pois está vinculada a princípios consensuais e legislação especifica.

As sociedades cooperativas que operam e aquelas que estejam em fase de planejamento e constituição estão interessadas em desenvolver a análise crítica das políticas, sistemas e práticas do empreendimento para elevar sua competitividade, seu valor de mercado e o nível de percepção do benefício pelo cooperado. O sucesso da cooperativa se mede pelo resultado econômico e financeiro, mas também pela coerência entre o objeto social e os princípios e normas do cooperativismo. Por isso uma adequada análise organizacional deve fazer parte da rotina gerencial, evidenciando e aperfeiçoando constantemente a estrutura organizacional, bem como corrigindo ou acrescentando aspectos estratégicos da organização.

A identidade organizacional da sociedade cooperativa difere daquela de outros tipos de sociedade como a sociedade anônima, por exemplo. No âmbito das práticas culturais as pessoas desenvolvem novos conceitos e observam marcantes transformações da conduta social, assim a transmissão de conhecimento e as maneiras de aprender são profundamente impactadas pela viva dinâmica da criação coletiva. O conjunto das cooperativas age localmente em consonância com fenômenos globais sejam eles econômicos, tecnológicos ou comunicacionais através de uma estrutura fluida, dinâmica, distribuída e absolutamente descentralizada.

Galeano (1991) denuncia que a economia de países latino americanos exista a serviço das necessidades alheias, como fonte de reservas de petróleo, ferro, cobre, carne, frutas e café. A região segue como importante fornecedor de commodities, dinamizando o mercado e crescendo rapidamente com incremento de novas tecnologias e acúmulo de investimento de capital. Estas novas tecnologias, as novas necessidades operacionais e as atuais condições de financiamento dos negócios multiplicam as alternativas de ação das organizações e exige que as pessoas envolvidas sejam capazes de criar e acessar processos sistemáticos de aprendizagem alinhados aos objetivos estratégicos e em consonância com o ambiente social em que atua. Le Boterf (2003) afirma que quanto maior a diversidade de situações mais intenso é o aprendizado.

1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho foi elaborado em Brasília, Distrito Federal, para colaborar na prática de avaliação de sociedades cooperativas do Distrito Federal. O reconhecimento das práticas de gestão específicas e do modo como estas práticas são perpetuadas pode distinguir o grau de autenticidade da organização em relação às definições institucionais e estratégicas internas e externas.

1.3. PROBLEMA

As sociedades atravessam os séculos superando desafios impostos pela natureza e aprendem maneiras de melhorar a realidade. Esse aprendizado é conhecimento acumulado através de gerações, um patrimônio preservado pela cultura e transmitido em uma dinâmica cultural heterogênea. A educação tem a missão de sistematizar o método e organizar os meios

físicos e econômicos para que o conhecimento necessário e adequado à sociedade seja reproduzido e distribuído com equidade e qualidade. Assim, se a educação transforma as pessoas e as pessoas mudam o mundo, o método desenvolvido na organização para inventariar, selecionar, elaborar e distribuir o conhecimento sobre sua atividade econômica dá sustentação a competitividade. Cabe descobrir como essa habilidade pode ser introjetada pela comunidade ao nível organizacional de modo que sua manutenção e desenvolvimento seja parte natural do trabalho.

1.3.1. ENUNCIADO DO PROBLEMA

Como o processo de aprendizagem baseado nos valores e princípios do cooperativismo proporciona o delineamento e consolidação de uma cultura organizacional cooperativa?

1.4. PRESUPOSTO

Os princípios do cooperativismo são determinantes dos procedimentos de estrutura organizacional da sociedade cooperativa e por isso precisam ser introjetados pela organização em um processo contínuo de aprendizagem para alcançar os objetivos estratégicos. O processo de aprendizagem da cultura organizacional cooperativa considera parâmetros próprios do sistema cooperativista desde sua forma legal até condutas relativas a distribuição de responsabilidades. Para que a sociedade se perpetue e permaneça melhorando sua performance na prestação de serviço precisa aprender a se servir do conhecimento acumulado através da atividade econômica, bem como aprender a localizar e aplicar o recurso necessário.

1.5. PROPÓSITO DA PESQUISA

A cultura cooperativa inovou duplamente oferecendo trabalho a um segmento social de pessoas excluídas do mercado trabalho e seleciona uma diversidade de nichos de atuação oferecendo um serviço antes inexistente. Pautado pelo objetivo da inclusão social, o empreendimento cooperativo é pioneiro nas áreas em que atua e eficaz para geração de riqueza e criação de valor para os proprietários. O cooperativismo está em franca fase de expansão e consolidação com importantes organizações no setor de crédito, agricultura orgânica e habitação. Cooperativas gozam de bom conceito entre pessoas que conhecem seus produtos e processos, porém percebe-se desconfiança por parte de pessoas que não conhecem o modo de organização cooperativa. Esta realidade evidencia a oportunidade disponível de ampliar as atividades, bem como a necessidade de aumentar o valor agrado aos serviços e produtos resguardando as características essenciais do cooperativismo.

1.5.1. OBJETIVO GERAL

Responder como o processo de aprendizagem baseado nos valores e princípios do cooperativismo proporciona o delineamento e consolidação de uma cultura organizacional cooperativa.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o Objetivo Geral foi necessário:

a) destacar os meios adequados de gestão do conhecimento no âmbito da sociedade cooperativa para programar ferramentas de gestão voltadas para o desenvolvimento sustentável; e
b) Aplicar o conhecimento obtido como resultado da pesquisa a avaliação organizacional de sociedades cooperativas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Organizações são construídas por pessoas através da interação dinâmica entre múltiplas experiências dos integrantes do grupo reunido, para satisfazer um objetivo em comum. A interação entre as pessoas é orientada pelos direcionadores estratégicos, pela governança e também pela cultura regional, contexto macroeconômico e parâmetros socioambientais. A condensação das características culturais de uma organização é aprendido pelos novos membros e replicado códigos de conduta, processos formais e conhecimento tácito. O diferencial do processo de aprendizagem da cultura organizacional cooperativa seriam os princípios fundadores do cooperativismo, cuja presença e aplicação permitem aferir o grau de enquadramento da organização aos valores e legislação cooperativista.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2006), psicologia, sociologia, antropologia e ciência política contribuem para o estudo do comportamento organizacional. Para ele, o que as pessoas fazem dentro das organizações afeta o desempenho das empresas quanto ao resultado financeiro e tem consequência direta sobre o bem-estar dos trabalhadores, quanto a sua percepção de benefício.

> O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, 2006, p. 08)

Robbins escreve que a estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas e a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. A cultura é um conjunto de características que a organização valoriza. Para observar a estrutura organizacional cooperativa e explorar a cultura organizacional é necessário conhecer as características valorizadas pelas pessoas e que sejam de algum modo determinantes para alcançar os objetivos da organização, mas também é necessário lembrar que os objetivos estratégicos estão pré-determinados por legislação específica e por princípios reconhecidos formalmente na esfera institucional do cooperativismo. Isto fica claro nas palavras de Shein (1986) quando define cultura organizacional:

> “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados

válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas". (SHEIN, p. 47)

Segundo Bayer e Trice (1986) a cultura " é uma rede de concepções, normas e valores que são tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional" e portanto, esses valores, normas e concepções devem ser afirmados e comunicados de forma tangível aos membros da organização para que os cooperados possam conhecer melhor o alcance de suas ações e as formas de participação que lhe permitem influir na percepção do benefício e sua adaptação as mudanças de contexto. Nesse sentido cabe realçar a noção de rito como um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, que tem consequências práticas e expressivas. Ao desempenhar um papel, assim como ao desempenhar um rito as pessoas expressam elementos objetivos da cultura através de símbolos como linguagem, gestos e comportamentos.

2.2. APRENDIZAGEM

A comunidade de aprendizagem é um conceito importante para desenvolver o processo de aprendizagem coerente com os princípios cooperativistas, quando para Torres (1998) é uma comunidade humana organizada que constrói um projeto educativo e cultural próprio, para educar a si próprio, suas crianças, jovens e adultos, graças a um esforço cooperativo. O comprometimento com a educação lança a cooperativa a níveis superiores de vantagem competitiva. Assim a organização que acumula conhecimento sobre um produto, mercado ou serviço aprimora sua capacidade de ação e potencializa essa capacidade quando transforma o conhecimento em resultados objetivos para os associados na forma de benefício econômico ou não econômico.

O processo de aprendizagem, segundo Senge (1990) caracteriza-se em três aspectos: difusão de trocas, memória organizacional e processos de compartilhamento, portanto pode ser admitido que os indivíduos multiplicam as oportunidades através do contato direto intercambiando o conhecimento de suas funções fragmentadas; as trocas são absorvidas pelos processos produtivos impactando os resultados; ferramentas de comunicação são instrumentalizadas para a aprendizagem convencionada. O conceito de Antonello (2005) para aprendizagem organizacional propõe um "processo contínuo de apropriação e geração de conhecimento formal e informal no âmbito organizacional". A inclusão do conhecimento tácito e não sistematizado como parte do conteúdo introjetado admite sua influência sobre os resultados, mesmo que imponderável ou eventualmente oculto. Além do desafio de desenvolver conteúdo relevante em plataformas acessíveis compilando e efetivamente transmitindo o conhecimento, é necessário converter conhecimento tácito em conhecimento formal segundo as necessidades da dinâmica organizacional e os objetivos estratégicos.

Para Prahalad e Hamel (1990), a vantagem competitiva deve ser encontrada nos recursos internos da organização, melhor aproveitados a medida que as competências desenvolvidas são aplicadas e compartilhadas. A valorização das pessoas a partir do conhecimento que elas são capazes de aplicar pode ser incrementado significativamente quando o conhecimento é multiplicado por processos claros de divulgação do conteúdo de modo que seja compartilhado pelo máximo de pessoas. A cooperativa é formada por pessoas que se unem em torno de um objetivo em comum e se responsabilizam pelos resultados financeiros e econômicos, por isso o compartilhamento do conhecimento deve permear as

comunicações para que todos possam saber claramente como participar para melhorar a maneira como a organização satisfaz as necessidades dos associados.

Mills et all (2002) considera competência como a maneira de descrever quanto a organização tem o desempenho adequado para suas atividades. Desde o primeiro momento do surgimento de uma sociedade cooperativa, seus criadores estão operando e buscando competências imprescindíveis a solução dos problemas que se impõem a gestão e correta satisfação das necessidades dos associados. As pessoas reunidas em uma sociedade cooperativa devem avaliar suas ações e inventariar constantemente o grau de domínio de suas competências. Esse acompanhamento permite que a organização desenvolva a consciência de eventuais limites e de possiblidades tangíveis a médio e longo prazo.

A descrição de Meister demonstra que as organizações privilegiam o desenvolvimento de posturas, atitudes e habilidades para gerar valor econômico, bem como incrementar e viabilizar a estratégia empresarial.

Freire (1970) opinava sobre educação e liberdade e afirmou que solidariedade exige verdadeira comunicação. O empreendimento solidário exige participação e, portanto, comunicação permanente e aberta entre os aprendizes que estão construindo uma alternativa de satisfação coletiva. No âmbito do desenvolvimento de iniciativas cooperativas o compartilhamento do conhecimento se concretiza em maior confiança no empreendimento, através da confiança mutua.

O mesmo autor (1970, p. 185) diz ainda que o trabalhador se engaja em uma verdadeira transformação da realidade, humanizando a realidade e humanizando o homem. O empreendedor cooperado que se une a sociedade cooperativa está engajado para melhorar sua realidade através da participação produtiva em uma organização formada por pessoas e geridas por elas para atender suas próprias necessidades.

> The educated man is the adapted man, because he is better ‘fit’ for the world. Translated in to practice, this concept is well suited to the purposes of the oppressors, whose tranquility rests on how well men fit the world the oppressor have created, and how little they question it.(FREIRE, 1970, p. 63)

2.3. PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

A sociedade cooperativa é uma pessoa jurídica de direito privado. Seu órgão deliberativo é a Assembleia Geral e a ela cabe delegar poderes e aprovar as ações da empresa. A organização é formada por pessoas que se unem em torno de um objetivo em comum e se orienta por princípios fundamentais. Segundo Gariglio e Camargos (2004) os princípios fundadores foram criados em 1844 e reformulados em 1937, 1966 e 1995.

O princípio da adesão voluntária determina que a sociedade está aberta a pessoas aptas a utilizar os serviços oferecidos pelo objeto social e que estejam dispostas a assumir a responsabilidade de integralizar o capital e participar da gestão. O primeiro princípio do cooperativismo expressa uma característica organizacional fundamental que é a liberdade de escolha do cooperado que participa por vontade própria e pode deixar a organização a qualquer momento. A decisão de permanecer ou não permanecer cabe unicamente ao cooperado.

A gestão democrática pelos membros diferencia substancialmente a cooperativa de outros tipos de empresas privadas e das empresas estatais e exige a ação direta dos associados na tomada de decisões para administrar o empreendimento. Uma característica organizacional única das sociedades cooperativas é sua gestão democrática onde cada pessoa representa um voto e as decisões coletivas são tomadas a partir do equilíbrio de forças da maioria dos envolvidos. Mesmo que a distribuição dos investimentos seja heterogênea com diferentes cotas entre as pessoas, as decisões são tomadas pelo voto unitário, independentemente do valor financeiro integralizado.

O princípio da participação econômica dos membros tem forte influência sobre a estrutura organizacional e evidencia a grande importância de se promover entre os associados a correta aprendizagem dos meios de auferir os benefícios através dos procedimentos da organização, seja através das transações realizadas, rateio das sobras ou outros benefícios provenientes de fundos de reserva e educação.

O princípio da autonomia e independência determina outra característica organizacional da maior importância para a criação e manutenção de sociedades cooperativas. Quando a empresa se associar a outros empreendimento e instituições, todos os contratos e qualquer acordo firmado deve absolutamente, preservar e assegurar sem equívoco, o controle democrático por parte dos membros da cooperativa, sem que suas decisões sejam tolhidas ou subordinadas a interesses externos ou conflitantes com os interesses dos membros.

Entre os sete princípios do cooperativismo, este da Educação, Formação e Informação, configura-se como o mais evidente elo entre o processo de aprendizagem e a formação da cultura organizacional cooperativa. Com o intuito de promover o desenvolvimento da organização, as cooperativas contribuem ativamente para aperfeiçoar a gestão, a cultura organizacional e a percepção de resultado. Através de instituições representativas do segmento e através de fundos especiais de investimento em educação, o sistema cooperativista elabora programas de difusão e fortalecimento das práticas de cooperação definidas pela filosofia cooperativista e pela legislação pertinente.

O princípio da intercooperação influencia a cultura organizacional através da coalisão entre a cooperativa singular e suas organizações afins, sejam elas do mesmo ramo de atividades ou representativas de ramo de atividade. Da mesma forma que as pessoas auferem benefícios através dos serviços da cooperativa, esta também aufere benefícios se reunindo em centrais e confederações para buscar melhorias de desempenho na esfera política e econômica. A maneira como as cooperativas singulares aprendem a participar de redes de cooperativas pode alterar significativamente suas condições de competitividade tanto quanto maior for a relação entre conhecimento, tecnologia e resultado.

O último princípio do cooperativismo é o interesse pela comunidade. Assim como todos os outros, também é um pilar da cultura organizacional cooperativa e apresenta a importância da cooperação para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis. As cooperativas surgem para suprir a necessidade de pessoas e o crescimento dos envolvidos reflete indiretamente nas comunidades em que eles se inserem promovendo exemplos de união, de superação e de qualificação de grupos numerosos atuando no meio social. A aprendizagem de como as comunidades podem ser beneficiadas pela cooperação e como as cooperativas podem melhorar as condições sociais é um patrimônio cultural que precisa ser continuamente condensado, depurado, decodificado e redistribuído.

3. METODOLOGIA

Este trabalho está divido em três partes. A primeira parte realiza a revisão bibliográfica sobre o tema e apresenta opiniões complementares de alguns autores relevantes para reflexão e estudo. A segunda parte observa a influência do empreendedorismo como

motor de criatividade e apropriação de práticas inovadoras para inventariar e operar o conhecimento, bem como preservar a memória organizacional cooperativa. A terceira parte faz considerações finais e propõe uma conclusão no âmbito da pesquisa bibliográfica.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para análise crítica da literatura abordando aprendizagem, cultura organizacional, gestão do conhecimento e cooperativismo com foco sobre a realidade brasileira.

3.2. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

Para elaborar este trabalho foi selecionada e reunida literatura publicada em língua inglesa, francesa e portuguesa, a partir da segunda metade do século vinte até os dias atuais abordando o tema cultura organizacional e cooperativismo. Os livros usados na pesquisa foram consultados na biblioteca da Universidade de Brasília e na biblioteca da Universidade Católica de Brasília. O acesso à rede mundial de computadores foi utilizado para obtenção de informações e para comunicação com trabalhadores de cooperativas com o objetivo de comparação de questões relativas ao objeto de estudo em diferentes organizações. O trabalho foi elaborado com o apoio de um professor orientador que forneceu importante contribuição questionando o referencial teórico e apontando interstícios conceituais para aperfeiçoar o tratamento metodológico.

3.3. UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa se posiciona entre as organizações que aprendem. A amostra pesquisada é formada pelas sociedades cooperativas regidas pela lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971.

3.4. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A leitura realizada durante o estudo passou por fichamento acadêmico e foram interpretadas a medida que se identificava relações causais relevantes a reflexão proposta. A compilação dos dados bibliográficos serve a comparação entre autores relevantes a formação do pensamento sobre a cultura organizacional e práticas de aprendizagem das políticas e sistemas da sociedade cooperativa. A partir da leitura de textos selecionados foi feita a reflexão sobre o empreendedorismo característico dos membros de cooperativas e seu papel ativo na aprendizagem e inovação da cultura organizacional cooperativa.

3.5. RESULTADOS DA PESQUISA

O resultado da pesquisa apontou que a cultura distintiva de uma sociedade cooperativa é fortemente influenciada pela inclusão dos princípios do cooperativismo em sua dinâmica de identidade, planejamento, ação e controles. Isto permite que uma avaliação institucional possa determinar com segurança o enquadramento da organização e sua autenticidade quanto à forma jurídica.

3.6. DISCUSSÕES E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Baseado na literatura apresentada até agora a reflexão aponta para a estreita relação entre o processo de aprendizagem para gestão típica de sociedades cooperativas e a formação da cultura organizacional cooperativa. A forma jurídica e a legislação que regula o funcionamento das cooperativas trazem embutidos os princípios fundamentais do cooperativismo que por sua vez são o fio condutor de uma cultura compartilhada pelos membros no âmbito da organização. Da forma como foram apresentados e se encontram atualmente ratificados, os princípios do cooperativismo são o parâmetro seguro para caracterizar empreendimentos genuinamente cooperativos.

Os ritos de gestão obrigatórios realizados em cooperativas como a assembleia Geral ordinária, extraordinária e especial evidenciam um aspecto cultural central da cooperativa. Da assembleia emanam todos os poderes imputados pelas pessoas a organização, para emprego dos recursos.

Para participar de uma sociedade cooperativa o membro e o candidato a membro da sociedade deve desenvolver conhecimentos específicos, deve desenvolver a capacidade de resolver e analisar problemas relativos ao serviço, deve desenvolver a capacidade de comunicação, a criatividade e a inovação, deve estar orientado para a ação, possuir visão estratégica, sensibilidade, flexibilidade e sobretudo motivação pessoal para realizar seus desejos em conjunto com pessoa orientadas por desejos em comum.

Concomitante a formação da cultura organizacional, o conhecimento é um recurso estratégico expresso em experiência e informações geradas pelas pessoas. Esse recurso precisa ser preservado, armazenado, gerenciado e distribuído com o objetivo de melhorar a competitividade, reduzir custos, gerar novos modelos de ação no mercado, dar suporte a tomada de decisões e controlar o acesso as informações relevantes ao processo de trabalho.

4. CONCLUSÃO

Os princípios fundamentais do cooperativismo se projetam como orientação básica para formação da cultura organizacional cooperativa bem como representam diretrizes abrangentes para elaboração personalizada de processos de aprendizagem organizacional seja do ponto de vista dos ritos de gestão, seja analisando as características empreendedoras de membros de cooperativas.

O processo de aprendizagem baseado nos valores e princípios do cooperativismo proporciona o delineamento e consolidação de uma cultura organizacional cooperativa porque os ritos legais e os ritos gerenciais reproduzem as condições para institucionalização dos princípios. Isto permite que uma avaliação institucional possa determinar com segurança o enquadramento da organização e sua autenticidade quanto à forma jurídica.

4.1. TRABALHOS FUTUROS

Considerando que os princípios do cooperativismo são determinantes do processo de aprendizagem organizacional e da cultura organizacional das sociedades cooperativas torna-se importante conhecer como a cultura organizacional cooperativa favorece a competitividade do empreendimento em seu objetivo de satisfazer as necessidades dos associados. Para isso é necessário realizar pesquisa exploratória comparando a percepção de diferentes cooperativas

sobre a prática dos códigos de conduta, da orientação estratégica e da rotina gerencial e seus efeitos tangíveis para sua competitividade.

5. ABSTRACT

The literature review conducted for this study identified reflections on knowledge management, learning processes and organizational culture to analyze how the learning process based on the values and principles of cooperative provides the design and consolidation of a cooperative organizational culture. Cooperatives differ substantially from other types of private enterprises and state enterprises not only by legal rites and procedures, but mainly by the presence of guiding principles of organizational culture. The result of the survey showed that the distinctive culture of a cooperative society is strongly influenced by the inclusion of cooperative principles in its dynamic identity, planning, action and controls. This allows an institutional assessment to determine with certainty the framework of the organization and its authenticity on the legal form.

REFERÊNCIA

LE BOTERF, Guy; Ingénerie et Évaluation de Competénce: 1ª ed. Paris, 1998. 605 p.

SENGE, Peter; SCHARMER, Otto; JAWORSKI, Joseph e FLOWERS, Betty Sue (1990); **Presence: An Exploration on a Profound Change in People, Organizations and Society**. Nova Yorque: Currency doubleday, 2004. 289 p.

ANTONELLO, Cláudia Simone; **A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt2005). Acesso em 30 de novembro de 2015

PRAHALAD C. K. e HAMEL, G. **Strategic Intent;** Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent> Acesso em: 30 de novembro de 2015

GALEANO, Eduardo; **Las Vienas Abiertas de América Latina**: 58ª ed. Cuba: Editores Universales La Habana, 1991. 548 p.

Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm>. Acesso em: 30 de novembro de 2015

Organização das Nações unidas; **Relatório do Secretariado Geral das Nações Unidas**. Nova Yorque, 1994

ROBBINS Sthephen P**. Comportamento Organizacional**: 3 ª ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, trad. 2006

TORRES (1900) Comunidades de aprendizagem <acessado em>

SHEIN, E. **Organizational and leadership**. 20 ª ed. San Francisco: Jossey Bass, 1986