

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL – PGDR**

ALCIDIR MAZUTTI ZANCO

**A CONTRIBUIÇÃO DO PECSOL PARA APRENDIZAGEM DOS DIRETORES
COMO MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO NO COOPERATIVISMO**

DISSERTAÇÃO

**FRANCISCO BELTRÃO
2017**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL – PGDR**

ALCIDIR MAZUTTI ZANCO

**A CONTRIBUIÇÃO DO PECSOL PARA APRENDIZAGEM DOS DIRETORES
COMO MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO NO COOPERATIVISMO**

DISSERTAÇÃO

**FRANCISCO BELTRÃO
2017**

ALCIDIR MAZUTTI ZANCO

**A CONTRIBUIÇÃO DO PECSOL PARA APRENDIZAGEM DOS DIRETORES
COMO MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO NO COOPERATIVISMO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PGDR - da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Área de concentração: Gestão e Desenvolvimento Regional

Linha de Pesquisa: Gestão Organizacional

Orientadora: Prof^ª. Dra. Sandra Maria Coltre

FRANCISCO BELTRÃO
2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada à fonte.

Catálogo na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas - UNIOESTE – Campus Francisco Beltrão

Zanco, Alcidir Mazutti
Z27c A contribuição do PECSOL para aprendizagem dos diretores como multiplicadores do conhecimento no cooperativismo. / Alcidir Mazutti Zanco. – Francisco Beltrão, 2016. 94 f.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Sandra Maria Coltre.
Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Francisco Beltrão, 2016.

1. Cooperativismo. 2. Gestão do conhecimento. 3. Aprendizagem. I. Coltre, Sandra Maria. II. Título.

CDD 20. ed. – 334.0981

Sandra Regina Mendonça CRB – 9/1090

FOLHA DE APROVAÇÃO

A Banca Examinadora de Defesa de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – Mestrado, da Unioeste – *Câmpus* de Francisco Beltrão, em Sessão Pública realizada na data 06 de fevereiro de 2017, considerou o mestrando Alcidir Mazutti Zanco, **APROVADO**.

Dra. Sandra Maria Coltre
Orientadora e Presidente da Banca

Dr. Adilson Francelino Alves
Membro da banca

Dr. Pedro Ivan Christoffoli
Membro (externo) da banca

OBs.: As assinaturas dos membros da banca podem ser encontradas na versão impressa, presente na biblioteca.

Francisco Beltrão, 06 de fevereiro de 2017.

Dedico este trabalho a minha família, esposa, filha e as lideranças do Cooperativismo da Agricultura Familiar e Economia Solidária que me apoiaram e motivaram nesta construção.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pelas graças que me concede cotidianamente e pelas pessoas que colocou em minha jornada. Estas pessoas consciente e inconscientemente me ajudaram a ser a pessoa que sou, me iluminando e ajudando-me a acreditar que é possível ser melhor.

Agradeço a pessoa que me acolheu para dividir a vida, que acompanhou o desenvolvimento deste estudo, minha esposa Rosane Aparecida Guimarães Zanco.

Agradeço a nossa filha Pietra, menina que com o jeito de criança soube conviver e valorizar a dedicação de nossa família a esta dissertação.

Agradeço a Professora Sandra Maria Coltre, pessoa que me acolheu, apoiou e valorizou o percurso trilhado no desenvolvimento deste estudo.

Agradeço as assessorias e lideranças cooperativistas que valorizaram e aceitaram participar deste estudo, compreendendo a importância da investigação para o aperfeiçoamento e sustentabilidade do Cooperativismo da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

Obrigado a todos(as).

RESUMO

A contribuição do PECSOL para aprendizagem dos Diretores como multiplicadores do conhecimento no Cooperativismo

O Cooperativismo fundamenta suas estratégias de desenvolvimento social e organizacional nos princípios cooperativistas. Esta fundamentação é alicerçada por diversas frentes doutrinárias, sobretudo no princípio de educação, formação e informação, desenvolvido junto aos associados, diretores e funcionários, princípio que orienta as formas de cooperação, fortalece a participação social e legitima a autogestão. Diante da importância do princípio e dos desafios presentes na sua execução, o estudo verificou o quanto o Programa Nacional de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL) contribuiu para a aprendizagem dos diretores como multiplicadores do conhecimento nas Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária registradas no Sistema UNICAFES. O estudo foi descritivo de cunho quali-quantitativo com corte longitudinal referente aos anos de 2013 e 2014. O instrumento de coleta de dados baseou-se nas atividades do programa e nos modos de conversão presentes na Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), com um questionário organizado através da escala Likert. A população pesquisada foi de 1443 diretores de Cooperativas, distribuídos em 20 estados do Brasil. A pesquisa verificou que o PECSOL contribuiu para aprendizagem e multiplicação do conhecimento, apontando para a necessidade de qualificar as estratégias de externalização, combinação e principalmente de internalização do conhecimento nas pessoas e nas cooperativas.

Palavras-chave: Cooperativismo. Aprendizagem. Espiral do Conhecimento.

ABSTRACT

The contribution of PECSOL of learning of Directors as multipliers of knowledge in Cooperativism.

The cooperativism is based in its strategies of social and organizational development on cooperatives principles. This reason is founded for several prevailing doctrinal, mainly in the principle education, formation and information, developed with members, directors and employees, principle that guides the forms of cooperation, empower social and legitimizes self-management. In the face the importance of the principle and the challenges involved in its implementation, in the essay was verified how PECSOL- Programa Nacional de Educação do Cooperativismo Solidário/ National Education Program of Solidary Cooperativism- contributed in learning of the directors as multipliers of knowledge in the Cooperatives of Family Agriculture and Solidary Economy registered in the UNICAFES System. The essay was based on qualitative and quantitative description, with a longitudinal cut referring to the years 2013 and 2014. The instrument for the date was based in the activities of the program and on the conversion modes presents in the Spiral Knowledge of Nonaka and Takeuchi(1997), with the questionnaire organized through of Likert scale. The population searched was 1443 directors of cooperatives distributed in 20 states of Brazil. The essay verified the PECSOL contributed for learning and multiplication of knowledge, pointed out the needs of qualification of strategies for externalization, combination and mainly for the internalization of knowledge in the people and cooperatives.

Keywords: Cooperativism. Learning. Spiral of knowledge.

LISTA DE QUADROS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Autores que influenciaram o surgimento do Cooperativismo..... | 08 |
| Quadro 2 - Desafios para Educação Cooperativista..... | 14 |
| Quadro 3 - Dados das Cooperativas registradas na OCB..... | 26 |
| Quadro 4 - Dados das Cooperativas registradas na UNICAFES..... | 27 |
| Quadro 5 - Fatores e atributos das Fases da Espiral do Conhecimento..... | 43 |
| Quadro 6 - Condições para conhecimento organizacional..... | 44 |
| Quadro 7 - Variáveis pesquisadas..... | 48 |
| Quadro 8 - Métodos análise dos dados..... | 49 |
| Quadro 9 - Atividades e orçamento financeiro do PECSOL..... | 50 |
| Quadro 10 - Eixos de capacitação do Programa PECSOL..... | 51 |
| Quadro 11 - Metodologia dos cadernos pedagógicos..... | 51 |
| Quadro 12 - Metodologia dos cadernos pedagógicos..... | 52 |
| Quadro 13 - Métodos e objetivos da análise dos dados..... | 53 |
| Quadro 14 - Síntese das variáveis das pesquisas..... | 81 |
| Quadro 15 - Relação entre as médias quantitativas e os pontos positivos..... | 83 |
| Quadro 16 - Relação entre as médias quantitativas e as sugestões..... | 85 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Participantes da Pesquisa..... | 47 |
| Tabela 2 - Perfil das Cooperativas..... | 52 |
| Tabela 3 - Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste Bartlett de Esfericidade..... | 54 |
| Tabela 4 - Número de fatores e sua variância explicada..... | 55 |
| Tabela 5 - Comunalidades e cargas fatoriais das variáveis..... | 55 |
| Tabela 6 - Gênero, Geração e Escolaridade da população..... | 56 |
| Tabela 7 - Tempo de Associação e Direção cooperativista..... | 57 |
| Tabela 8 - Média de avaliação por variável pesquisada..... | 58 |
| Tabela 9 - Média da Fase Socialização por UF..... | 60 |
| Tabela 10 - Média da Fase Externalização por UF..... | 61 |
| Tabela 11 - Média da Fase Combinação por UF..... | 62 |
| Tabela 12 - Média da Fase Internalização por UF..... | 64 |
| Tabela 13 - Média de avaliação por Gênero e Significância do Teste T..... | 67 |
| Tabela 14 - Coeficiente de Correlação de Spearman entre média e idade..... | 68 |
| Tabela 15 - Média por idade fase Socialização..... | 69 |
| Tabela 16 - Média por idade fase Externalização..... | 69 |
| Tabela 17 - Média por idade fase Combinação..... | 70 |
| Tabela 18 - Média por idade fase Internalização..... | 70 |
| Tabela 19 - Média por escolaridade entre as variáveis..... | 71 |
| Tabela 20 - Média por escolaridade fase Socialização..... | 72 |
| Tabela 21 - Média por escolaridade fase Externalização..... | 73 |
| Tabela 22 - Média por escolaridade fase Combinação..... | 73 |
| Tabela 23 - Média por escolaridade fase Internalização..... | 74 |
| Tabela 24 - Média por tempo de sócio entre as variáveis..... | 75 |
| Tabela 25 - Média por tempo sócio na fase Socialização..... | 76 |
| Tabela 26 - Média por tempo sócio na fase Externalização..... | 77 |
| Tabela 27 - Média por tempo sócio na fase Combinação..... | 77 |
| Tabela 28 - Média por tempo sócio na fase Internalização..... | 77 |
| Tabela 29 - Média por tempo de diretor entre as variáveis..... | 78 |
| Tabela 30 - Média por tempo de diretor na fase Socialização..... | 79 |
| Tabela 31 - Média por tempo de diretor na fase Externalização..... | 79 |
| Tabela 32 - Média por tempo de diretor na fase Combinação..... | 80 |
| Tabela 33 - Média por tempo de diretor na fase Internalização..... | 80 |
| Tabela 34 - Média dos pontos positivos do PECSOL..... | 83 |
| Tabela 35 - Média das propostas de inovação ao PECSOL..... | 84 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 01 - Dimensões da criação da Espiral do Conhecimento..... | 40 |
| Figura 02 - Quatro Modos de Conversão do Conhecimento..... | 41 |
| Figura 03 - Dimensões do Conhecimento..... | 44 |
| Figura 04 - Modelo de cinco fases do processo de Criação do Conhecimento..... | 45 |

LISTA DE SIGLAS

ACI - Aliança Cooperativista Internacional
ASCOOB - Associação de Cooperativas de Crédito da Bahia
BNCC - Banco Nacional de Crédito Cooperativo
CNC - Conselho Nacional de Cooperativismo
CONCRAB - Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários
CRESOL - Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar com Interação Solidária
DECOOP - Departamento de Cooperativismo, Negócios e Comércio
DENACOOOP - Departamento de Cooperativismo e Associativismo
DGRAV - Departamento de Geração de Renda e Agregação de Valor
FATES - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
GC - Gestão do Conhecimento
GE - Gestão Estratégica
INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INFOCOS - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDSA - Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário
OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras
ONG - Organização Não Governamental
PECSOL - Programa de Educação do Cooperativismo Solidário
RATES - Fundo de Reserva
RECOOP - Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias
SAF - Secretaria de Agricultura Familiar
SDC - Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo
SDT - Secretaria de Desenvolvimento Territorial
SEAD - Secretaria Especial de Agricultura Familiar e Desenvolvimento Agrário
SENACOOOP - Secretaria Nacional de Cooperativismo
SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária
SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
UNICAFES - União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
UNICOPAS - União Nacional de Organizações Cooperativas Solidárias
UNISOL - Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 01 |
| 1.1 OBJETIVOS..... | 03 |
| 1.1.1 Objetivo Geral..... | 04 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos..... | 04 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 04 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 07 |
| 2.1 ORIGEM E FUNDAMENTOS DO COOPERATIVISMO | 07 |
| 2.1.1 Os Princípios do Cooperativismo..... | 10 |
| 2.1.2 A importância dos Princípios para a Educação..... | 11 |
| 2.1.3 Princípio da Educação, Formação e Informação..... | 13 |
| 2.2 O SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO NO BRASIL..... | 14 |
| 2.2.1 O Cooperativismo Solidário e a Outra Economia..... | 17 |
| 2.2.2 A Participação Social no Cooperativismo Solidário..... | 19 |
| 2.3 COOPERATIVISMO E AS POLÍTICAS DE ESTADO..... | 21 |
| 2.3.1 Legislação e Políticas Públicas vinculadas ao Cooperativismo..... | 22 |
| 2.3.2 Políticas de Educação específicas do Cooperativismo..... | 25 |
| 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO..... | 28 |
| 2.4.1 Aprendizagem por meio da Educação Cooperativista..... | 33 |
| 2.4.2 Aprendizagem por meio da Espiral do Conhecimento..... | 37 |
| 3. METODOLOGIA..... | 47 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 50 |
| 4.1 PROGRAMA PESQUISADO..... | 50 |
| 4.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO..... | 53 |
| 4.2.1 Bloco I – Validação da pesquisa..... | 54 |
| 4.2.2 Bloco II – Perfil dos Participantes..... | 56 |
| 4.2.3 Bloco III – Média por variável e fase do conhecimento..... | 58 |
| 4.2.3.1 Fase da Socialização - comparação entre os Estados participantes..... | 60 |
| 4.2.3.2 Fase da Externalização - comparação entre os Estados participantes..... | 61 |
| 4.2.3.3 Fase da Combinação - comparação entre os Estados participantes..... | 62 |
| 4.2.3.4 Fase da Internalização - comparação entre os Estados participantes..... | 64 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.4 Bloco IV – Média por perfil dos participantes..... | 66 |
| 4.2.4.1 Média entre Gênero e as variáveis..... | 66 |
| 4.2.4.2 Média entre Geração e as variáveis..... | 68 |
| 4.2.4.3 Média entre Escolaridade e as variáveis..... | 71 |
| 4.2.4.4 Média entre Tempo de sócio e as variáveis..... | 75 |
| 4.2.4.5 Média entre Tempo de diretor e as variáveis..... | 78 |
| 4.2.5 Fase da Espiral com mais impacto na multiplicação do conhecimento..... | 78 |
| 4.2.6 Bloco V - Média dos pontos positivos e sugestões..... | 83 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 87 |
| 6 REFERÊNCIAS | 89 |
| 7 APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA | 93 |

1 INTRODUÇÃO

O estudo sobre as formas de organização do Cooperativismo é fundamental para a construção de estratégias sustentáveis de desenvolvimento regional. O reconhecimento e valorização dos diferentes formatos organizacionais presentes na sociedade é fundamental para construção e diversificação das iniciativas de organização local. Um dos formatos organizacionais presentes no século XXI é nominado Cooperativismo, segmento empresarial que se fundamenta na cooperação entre as pessoas e na aprendizagem coletiva, mantendo-se na busca pela valorização da diversidade organizacional presente no Brasil e pela qualificação da compreensão que as pessoas carregam sobre a aprendizagem cooperativista. Este estudo, sistematiza e analisa a percepção dos diretores de cooperativas sobre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento presentes neste segmento.

O Cooperativismo é um movimento socioeconômico gerado em razão dos confrontos entre o Capitalismo e o Socialismo. Estes Sistemas Econômicos são marcados por várias diferenças teóricas que orientam sua atuação. O Socialismo defende a socialização dos meios de produção como estratégia para o desenvolvimento, já o Capitalismo defende a eficácia econômica como máxima societária. O Sistema Socialista fundamentou o surgimento de diversos segmentos organizacionais prevendo maior participação das pessoas nos espaços de decisão, mas devido as várias circunstâncias políticas presentes no Sistema Econômico não alcançou hegemonia social para sua consolidação sistêmica. O Sistema Capitalista, ainda no século XVIII se fortaleceu e com a Revolução Industrial, consolidou suas bases econômicas para manter-se na sociedade (ABRAMOVAY, 1992).

A Revolução Industrial concentrou o capital e a economia, diminuindo a importância da massa popular na construção do desenvolvimento. Este cenário fortaleceu a articulação e surgimento de movimentos de organização popular revolucionários, e o Socialismo foi considerado como o único sistema que fundamentou o enfrentamento a hegemonia do capital, caracterizando-se pela ideia de transformação da sociedade por meio da distribuição equilibrada de riquezas. Várias razões fundamentam a origem do Cooperativismo, mas o enfrentamento aos excessos de desigualdade provocados pela Revolução Industrial foi considerado um dos principais fundamentos para o seu surgimento (SCHNEIDER, 2003).

As concepções fundacionais do Cooperativismo podem ser reconhecidas em diversas fases históricas, entretanto, seu registro formal só é oficializado em 1844, quando um grupo de tecelões articulados na *Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale*, em Manchester na

Inglaterra, constituiu uma associação para a abertura de um armazém cooperativo de consumo. Essa iniciativa inspirada nos princípios da igualdade, justiça e liberdade, abriu caminho para um movimento que logo se espalhou pelo mundo, sendo organizada atualmente pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (SINGER, 2005).

O movimento cooperativo no Brasil tem raízes difundidas ainda no século XVII, remontando aos processos organizacionais realizados pelas primeiras reduções jesuíticas. Os registros oficiais reconhecem o surgimento do cooperativismo em 1889, com a fundação da *Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos* em Ouro Preto, Minas Gerais. Porém, somente no início do século XX, o Cooperativismo se expandiu de maneira mais expressiva para diversos Estados do Brasil, influenciado principalmente pela religiosidade e pelo pensamento político dos imigrantes europeus. O movimento seguiu o chamado “modelo alemão”, que defendia a Educação Cooperativista para estimular a solidariedade entre as pessoas, na defesa dos interesses comuns (CATTANI, 2003).

A década de 1960, retrata um período de regime militar no Brasil, sendo instaurado um processo de centralização e controle sobre as Cooperativas. Em 1970, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) com o papel de representação de todo o movimento, com implantação de um Cooperativismo focado nos resultados econômicos. A promulgação da Constituição Federal Brasileira, de 1988, gerou condições para instauração de um novo processo de organização socioeconômica, marcada pela fundação de iniciativas com maior participação e controle social. Este sistema organizativo denomina-se Cooperativismo Solidário, tendo como principal diferencial a difusão das ações educativas focadas na gestão participativa e autogestionária (SINGER, 2004).

O Cooperativismo Solidário é articulado por diversas iniciativas regionais que se concentram nacionalmente no entorno de Organizações de Empresas Recuperadas, de Empreendimentos Solidários, de Organizações Associativas de Reforma Agrária e de Cooperativas da Agricultura Familiar. Este estudo sobre aprendizagem cooperativista se concentra neste último segmento, articulado por meio da União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), organização que possui a missão de fortalecer a participação das pessoas na promoção do desenvolvimento econômico com inclusão social.

Para fortalecer a participação, a gestão e o controle dos sócios, por meio de fontes orçamentárias próprias, principalmente com utilização do seu próprio Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES), as Cooperativas Solidárias desenvolvem várias ações

educativas com o objetivo de aprimorar as estratégias socioeconômicas e aumentar o empoderamento dos cooperados. Dentre estas ações destaca-se o Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL), primeira ação formativa nacional, executada pela UNICAFES Nacional por meio de recursos externos provenientes do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP).

Essa iniciativa formativa que teve como objetivo o aprimoramento das estratégias organizacionais do Cooperativismo Solidário, com foco em ações de fomento e inclusão de novos diretores na gestão e governança das cooperativas, com estratégias fundamentadas em processos multiplicadores, articulados com foco no fortalecimento do capital social, atuante e ativo nas cooperativas, estimulando os participantes a serem articuladores e multiplicadores do conhecimento nas suas cooperativas e junto às comunidades locais.

Esse Cooperativismo conquistou vários avanços sociais e organizacionais no seu primeiro decênio fundacional, no entanto, apesar de fundamentar sua organização na aprendizagem coletiva e na participação das pessoas, verificam-se limites na concretização desta diretriz, ocasionando distância considerável entre a defesa teórica e a vivência cotidiana deste fundamento. No cenário atual, este segmento socioeconômico convive com uma crise organizacional decorrente da conjuntura econômica mundial, dos ajustes nas políticas públicas brasileiras, das mudanças tecnológicas, comerciais e comportamentais dos associados, sendo importante analisar o formato da aprendizagem cooperativista e o quanto ela contribui na aprendizagem e construção da sustentabilidade deste sistema organizativo.

Neste sentido, o estudo respondeu a seguinte questão: O quanto o PECSOL contribuiu para a aprendizagem dos Diretores como multiplicadores do conhecimento em Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária registradas e filiadas no Sistema UNICAFES?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral de uma pesquisa demonstra o que se pretende alcançar com ela. Já os específicos demonstram as etapas a seguir para que o objetivo geral seja cumprido. Todavia, ressaltam Richardson *et al* (1999, p. 62):

O objetivo deve ser claro, preciso e conciso; o objetivo deve expressar apenas uma ideia. [...] deve referir-se apenas à pesquisa que se pretende realizar. Não são objetivos de uma pesquisa, propriamente, discussões, reflexões ou debates em torno a resultados do trabalho. Essas ações são uma exigência de todo trabalho científico: a revisão dos modelos utilizados.

Os objetivos desta pesquisa se dividem em objetivo geral e objetivos específicos que estão relacionados na sequência.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar o quanto o PECSOL contribuiu para a aprendizagem dos Diretores como multiplicadores do conhecimento em Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária registradas no Sistema UNICAFES.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o Programa de Educação do Cooperativismo Solidário considerando seus objetivos, metodologia, temática e formas de construção de conhecimento;
- b) Investigar o quanto o PECSOL contribuiu para a aprendizagem dos Diretores como multiplicadores do conhecimento, relacionando a metodologia do Programa ao processo de socialização, externalização, combinação e internalização;
- c) Analisar os resultados do PECSOL nas Cooperativas.

1.2 JUSTIFICATIVA

A sociedade moderna possui seu alicerce no conhecimento. O processo de ensino-aprendizagem e as estratégias de gestão do conhecimento presentes neste espaço fundamentam e permitem às organizações estabilidade social e econômica. O segmento cooperativista como qualquer outra organização convive com este processo. Seu diferencial organizativo fundamentado na participação das pessoas lhe impulsiona na construção, iniciativas mais consistentes para gerenciar esse processo, destacando-se a relevância de estudo para maior sustentabilidade deste segmento organizativo.

Este estudo justifica-se de várias formas. Do ponto de vista organizacional, seus resultados poderão contribuir para que os gestores cooperativistas percebam a importância do processo de ensino-aprendizado e da Gestão do Conhecimento para oportunizar a qualificação de metodologias educativas de forma adequada às necessidades da organização. Para a sociedade em geral, o tema é relevante pela possibilidade de estruturação de informações sobre o comportamento organizacional das Cooperativas Solidária, ao investigar as práticas e

políticas de criação e gestão do conhecimento, frente as estratégias e metodologias necessárias para que ocorra a criação do conhecimento nas organizações.

Sob o ponto de vista acadêmico é relevante pela contribuição ao avanço de estudos sobre aprendizagem e Gestão do Conhecimento no segmento cooperativista, podendo servir de base documental sobre esta temática e de orientação para outras pesquisas afins. Nesta ótica, o tema é de relevância para ser examinado em virtude da influência deste segmento na inserção social, política e econômica dos seus associados e a seu potencial para promoção do desenvolvimento regional.

Além destes pontos, o crescimento do Cooperativismo e de outras formas alternativas ao modelo de organização capitalista, tem dado a este segmento um grande destaque nos estudos organizacionais, tanto no sentido de ampliar sua ação, tanto na adequação do seu formato original, de sentidos, valores e princípios ao contexto em que se insere. Os desafios que esta prática enfrenta, consiste em permanecer fiel a sua proposta e identidade cooperativista, mesmo com toda a instrumentalização e inovação organizacional e gerencial necessárias à sua efetivação econômica.

Questionam-se neste sentido, o papel da Educação Cooperativista e os limites de sua proposta metodológica a partir do modelo pedagógico presente no PECSOL – Programa de Educação do Cooperativismo Solidário. A indagação centra-se em avaliar se o Programa contribuiu para o desenvolvimento da identidade cooperativa, como um processo de socialização de cunho emancipatório ou limita-se a gestão operacional e repasse de treinamentos, sem o necessário comprometimento com a socialização, construção, combinação e internalização do conhecimento.

A organização cooperativista encontra-se estreitamente articulada a construção da autonomia social, na qual os sujeitos historicamente determinados se associam e vão construindo sua identidade como agentes das práticas e decisões que lhes dizem respeito, tendo como característica principal, a capacidade de administrar suas vidas com independência e criticidade. Esse processo é vinculado ao conceito de *práxis* como atividade produtiva transformadora da natureza, como atividade revolucionária dos homens no processo de transformação de suas próprias relações sociais e como prática social no processo de construção do conhecimento que orienta as formas autônomas.

Esta investigação parte da necessidade de verificar até que ponto a metodologia de Educação Cooperativista, promoveu ações de empoderamento das pessoas para apreensão e multiplicação do conhecimento ou limitou-se a potencializar a simples efetividade das ações.

Sendo assim, a base desta pesquisa, refere-se ao modelo metodológico desenvolvido pela entidade responsável e implementação da Educação Cooperativista, verificando se o PECSOL propiciou práticas voltadas à multiplicação do conhecimento.

Deste problema, decorre a questão central desta investigação: Qual das fases da Espiral do Conhecimento melhor contribui para multiplicação do conhecimento no Cooperativismo Solidário. Os resultados ajudam a identificar os reais caminhos trilhados pelo modelo cooperativista brasileiro, no sentido de identificar aspectos importantes para sua revitalização, seja para atender os apelos sociais ou econômicos, especialmente no que diz respeito à forma de organização, sendo ao mesmo tempo, posta em análise e desafio a continuidade dos princípios que caracterizam este segmento.

Neste sentido, o estudo sobre o PECSOL, programa de abrangência nacional que representa o desenvolvimento de ações educacionais do Cooperativismo Solidário no País, destacando a emergência de uma nova cultura cooperativista de Educação Solidária que potencialize a ação do Cooperativismo, como uma forma diferenciada de organização social e econômica dos associados, que lhes permita participar, apreender e multiplicar a cooperação nos seus atos cotidianos.

A significância atribuída à participação das pessoas e a preocupação em capacitá-las para os processos de governança, lança ao Cooperativismo o compromisso permanente de nutrir iniciativas para construção e gerenciamento do conhecimento. Esse compromisso e missão fundacional, justifica a necessidade de se verificar a aplicabilidade da aprendizagem, sistematizando a forma como as pessoas avaliam os processos desenvolvidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIGEM E FUNDAMENTOS DO COOPERATIVISMO

Com o objetivo de compreender e delimitar a aprendizagem e os sentidos do Cooperativismo, se faz relevante um apanhado histórico sobre sua fundamentação organizacional, a fim de diferenciar sua base teórica e qualificar a compreensão da Educação para sua viabilidade institucional e o empoderamento das pessoas. Analisado dentro da perspectiva do materialismo histórico, o Cooperativismo seria uma forma de organização em que os trabalhadores atuam conjuntamente em prol de um maior resultado coletivo, sendo os Programas de Educação e as metodologias de construção do conhecimento, iniciativas fundamentais para sua eficácia socioeconômica.

Este segmento socioeconômico é resultante das consequências da Revolução Industrial e do Liberalismo Econômico do século XVIII, fundado como estratégia para construção de formas alternativas de desenvolvimento, estruturado a partir de princípios e diretrizes organizacionais diferentes às presentes no Sistema Capitalista. Em âmbito global, desenvolvem-se várias experiências e modos de organização. No Brasil, com a ausência de um marco legal propício a este Sistema, a história encarregou-se em proporcionar o esvaziamento de várias premissas organizacionais do Cooperativismo (SINGER, 2002).

Entre os séculos XV e XIX, a humanidade passou por transformações ideológicas profundas, marcada por fenômenos como o Renascimento e a Reforma Protestante. Para Jaramillo (2005), estas frentes estimularam a reflexão de uma sociedade onde a pessoa humana não tinha o reconhecimento pleno de seus direitos e de suas individualidades. Aliado a isso, a ideologia e trabalhos produzidos por John Bellers, Charles Gide, Robert Owen, Willian King, Philippe Buchez, Louis Blanc, Charles Fourier, Karl Marx, Pierre Proudhon, George J. Holyoake, Willian Thompson e John Francis Bray influenciaram substancialmente o surgimento do movimento cooperativista, ao colocar o indivíduo como centro da vida política e social, e a sociedade civil, como a força coletiva que representa os interesses da comunidade frente ao poder estatal (MONZÓN; CHAVES, 2012).

As teorias cooperativistas têm seus estudos a partir da lógica de organização da classe trabalhadora, na busca de melhoria das suas condições sociais e econômicas, fenômeno resultante das mudanças ocorridas na Revolução Industrial, decorrentes de mudanças tecnológicas no modelo capitalista. Pinho (2006) cita que os pioneiros adaptaram as ideias

cooperativistas aos seus desafios, criando a Cooperativa como meio de sobreviver à crise e influenciando diretamente na organização e nos princípios que norteiam este segmento organizacional, inclusive no aspecto da aprendizagem coletiva. Destacam-se Autores que influenciaram na concepção inicial das Cooperativas:

Quadro 1 – Autores que influenciaram o surgimento do Cooperativismo

| | |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| John Bellers (1654/1725) | Inglês - articulou a organização das Cooperativas de Trabalho para exterminar o sistema de lucro e as indústrias de exploração. |
| Charles Gide (1847/1932) | Francês - contribuiu para a construção da Doutrina Cooperativista, reconhecido por obras relacionadas à economia cooperativista. |
| Robert Owen (1772-1858) | Inglês - reconhecido como o pai do Cooperativismo. Foi um militante contra o lucro e a concorrência por considerá-los maléficos, ajudou a organizar comunidades cooperativas. |
| Willian King (1781-1865) | Inglês - articulou Cooperativas de Consumo. Buscava um Sistema Cooperativista Internacional. |
| Philippe Buchez (1792-1865) | Belga - procurou estabelecer o Cooperativismo de Produção de Autogestão em relação ao governo ou auxílio externo. |
| Louis Blanc (1812-1882) | Francês - lutou pelo direito ao trabalho, a liberdade com educação e educação moral das pessoas. |
| Charles Fourier (1772-1858) | Francês - Pioneiro das Cooperativas de Produção com forte articulação com movimento sindical já existente. |
| Karl Marx (1818 - 1883) | Alemão - Filósofo, Sociólogo e Revolucionário Socialista, estabeleceu a base para muito do entendimento atual sobre o trabalho e o capital, além do pensamento econômico que fundamenta o Cooperativismo. |
| Pierre Proudhon (1809-1865) | Francês - lançou obras com traços sociais e econômicos. Concentrava-se na questão do crédito mútuo fundamentado o princípio da equidade. |
| George J Holyoake (1817-1906) | Inglês - Socialista-Cristão, autor de obras sobre assuntos político-sociais, que fortaleceu os princípios da ajuda-mútua e da cooperação. |

FONTE: Autoria própria, 2016.

No século XVIII, a Revolução Industrial fortaleceu o Capitalismo solidificando as raízes deste sistema econômico. A Revolução colocou a máquina para fazer o trabalho dos artesãos, num processo norteado pelo Liberalismo, de Adam Smith. Os prejuízos sociais e os excessos de desigualdade gerados com a industrialização, fundamentaram surgimento da organização popular, desenvolvendo uma matriz oposta à razão instrumental, baseada apenas em resultados econômicos, indica Abromovay (1992). Neste ambiente, o Cooperativismo nasceu como um meio de organização social e econômica dos trabalhadores excluídos do mercado, com o objetivo de melhorar as condições de vida por meio da cooperação, valor responsável pela transformação social por meio da criação da força coletiva (MANCE, 2002).

Para Jaramillo (2005), o período de 1824 a 1835, intensificou a organização dos movimentos cooperativista e sindical, que partilhavam o mesmo objetivo, a emancipação das classes trabalhadoras. Com este movimento, em 1829, se estabeleceu em Londres, a Associação Britânica para o Fomento da Doutrina Cooperativista, e a partir de 1831, foram realizadas, na Inglaterra, inúmeras Assembleias para constituir Cooperativas de Comércio e Produção. Esses foram os primeiros passos para se estabelecer um sistema cooperativo, e os

primeiros projetos organizacionais, se deram na Escócia com a abertura de pontos comerciais que compravam e vendiam produtos com preços justos aos trabalhadores.

Na década de 1840, com o surgimento de inúmeras Cooperativas de Produção e Consumo foram amenizados os prejuízos sociais gerados pela Revolução Industrial na Inglaterra. Entretanto, mesmo com várias ações de enfrentamento, o movimento sindical Inglês não possuía força para influenciar nas estratégias econômicas do País que eram controladas pelas grandes corporações que ditavam as regras na economia. Nesse contexto, os pequenos grupos de produtores sofriam com os baixos salários. Uma das estratégias de enfrentamento para essa situação ocorreu em 1844, na Inglaterra, quando foi instituída a declaração de princípios da “*Rochdale Society of Equitable Pioneers*”, marco histórico deste segmento organizacional que se mantém como fundamentos do Cooperativismo até os dias atuais (JARAMILLO, 2005; MONZÓN, CHAVES, 2012).

Segundo os conceitos de Robert Owen, a declaração modelou o segmento a partir da educação, adesão voluntária, da administração democrática e da neutralidade política. A iniciativa abriu caminho para um movimento que logo se espalhou pela Europa e pelo Mundo. A rápida expansão facilitou a constituição da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que foi fundada em 1895, em Londres na Inglaterra, com a missão de representar o movimento, divulgar a doutrina e preservar seus princípios (SINGER, 2003).

Desde a formação dos “*Pioneiros de Rochdale*”, acreditava-se que, na organização da Cooperativa, as dificuldades poderiam ser superadas, desde que fossem respeitados os valores do ser humano e praticadas regras, normas e princípios próprios, por isso, praticavam os seguintes princípios básicos:

Livre adesão e livre saída de seus associados; democracia nos Direitos e Deveres dos associados; compras e vendas à vista na Cooperativa; juro limitado ao capital investido; retorno proporcional; operação com terceiros; formação intelectual dos associados; devolução desinteressada dos ativos líquidos. (CRÚZIO, 2002, p.25).

De acordo com Rech (2000), em 1995, na Inglaterra, durante a comemoração do centenário de fundação da ACI, no Congresso Internacional em Manchester, foram discutidos e ampliados o Conceito, os Valores e os Princípios do Cooperativismo adotados pela Instituição, afirmando-se os princípios: “Adesão voluntária e livre, Gestão democrática pelos membros, Participação econômica dos membros, Autonomia e Independência; Educação, Formação e Informação, Intercooperação, Interesse pela comunidade” (STEFANO; ZAMPIER; GRZESZCZESZYN, 2006).

Com base na revisão de 1995, os três primeiros princípios representam a dinâmica

interna da Cooperativa, que trata a questão da associação das pessoas à Cooperativa, do controle democrático e participação econômica por parte do associado e os três últimos, dizem respeito às condutas que intensificam as relações externas da Cooperativa. O quarto princípio complementa os três primeiros, e afirma, a responsabilidade da Cooperativa perante os três últimos, por apresentar independência e autonomia dos associados (ACI, 2011).

Autores, como Schneider (2007, p.13) e Alves (2003, p.37), acreditam que a doutrina cooperativista traz mais vantagens do que desvantagens, e que seus princípios podem levar à maior competitividade, defendendo que a relação de compromisso entre Cooperativa e Cooperado não pode basear-se apenas na força do Estatuto, devendo ser construída pela confiança de que a Cooperativa é capaz de satisfazer as necessidades de seus membros.

2.1.1 Os Princípios do Cooperativismo

Os Princípios que foram aprovados em Manchester, norteiam as práticas do Cooperativismo mundial e as Cooperativas são desafiadas permanentemente a sua vivência, sendo os mesmos, norteadores da sua forma de relação interna e externa, constituindo-se como regra que garanta viabilidade e participação social. Devido ao vínculo integral dos princípios entre si e sua ingerência no Princípio da Educação, faz-se necessário discorrer sobre eles fundamentando as práticas de ensino-aprendizagem.

As Cooperativas apresentam-se como um locus interessante para a aprendizagem, principalmente, devido a sua necessidade de inovação, não se restringindo aos limites do agronegócio, mas as formas de vivência dos princípios na participação, autogestão e no desenvolvimento regional. Segundo Powell (1990), as fontes de inovação se encontram na intersecção entre Universidades, Laboratórios de Pesquisa, Fornecedores, Clientes, e entre, as próprias Organizações. A consolidação das Organizações depende do fomento de um sistema auxiliar para ampliar a dinamicidade das capacidades, buscando promover o desenvolvimento enquanto um processo, no qual, a inclusão social e produtiva é um dos aspectos fundamental para alcançar o fortalecimento e utilização do capital social existente.

Para Waack e Machado (1999), a gestão estratégica das Cooperativas é mais complexa do que para outras Organizações. Pois, em geral, a propriedade e o controle não estão dissociados, os Cooperados geralmente são os Gestores, Clientes e Fornecedores, além de serem proprietários das mesmas, o que pode ocasionar conflitos internos. Para contornar seus principais problemas, os autores afirmam que as Cooperativas procuram estabelecer políticas que estimulem a fidelidade do Cooperado, promovendo seus serviços, a participação

na gestão e capitalização da governança. Por isso, as Cooperativas necessitam utilizar bem a educação, formação e informação para a fidelidade do Cooperado, a partir de estruturas especializadas em prol do relacionamento, educação e gestão cooperativadas.

2.1.2 A importância dos Princípios para a Educação

Os Princípios do Cooperativismo definem a força e viabilidade deste segmento organizacional. Ambos se ligam e complementam-se na organização das Cooperativas, mas o desafio presente na sua concretização, provocaram vários ajustes em seu formato inicial. A ACI realizou vários Congressos para debater e qualificar esses elos doutrinários, buscando manter a legitimidade dos sete Princípios, pois de fato estes só se legitimam a partir da vivência dos cooperados, sendo fundamental que o Princípio da Educação seja bastante enfatizado para que os demais possam subsistir.

No Princípio de Adesão Voluntária e Livre, as Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços, e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de gênero, sociais, raciais, políticas e religiosas (VALADARES, 2009, p. 21-22). As pessoas participam da Cooperativa de forma espontânea e livre. Segundo Cançado (2009, p.5): “o Princípio da Adesão Livre e Voluntária está relacionado à liberdade individual de cada um, e a sua compreensão, influência na forma como as pessoas participam do Cooperativismo”, sendo fundamental a realização de processos permanentes de formação que mantenham a autonomia das pessoas, mas com forte ligação com a coletividade presente entre os Cooperados.

Gestão Democrática pelos Membros - O segundo Princípio rege que as Cooperativas sejam organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. O Princípio diz respeito à ativa participação dos Associados, que deverão discutir e votar as políticas adotadas, os objetivos gerais e específicos, definindo sua forma de participação e os rumos deste segmento no ambiente socioeconômico. Este princípio, vem sofrendo críticas e existe pressão para que seja reformulado na tentativa de imprimir a racionalidade econômica e administrativa nas Cooperativas, buscando maior eficácia em nome da maior competitividade em relação às Empresas não Cooperativas (ACI, 2011). Este fato também demonstra, a importância da educação e formação no processo de deliberação sobre os rumos deste segmento.

Participação Econômica dos Membros - O terceiro Princípio é a participação econômica dos membros, que contribuem equitativamente para o capital da sua Cooperativa e controlam-na democraticamente. Os Associados recebem uma remuneração limitada ao capital, integralizado como condição de sua adesão e destinam os excedentes ao desenvolvimento de suas Cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a Cooperativa e apoio a outras atividades. Conforme Valadares (2009) sem o econômico, o social fica prejudicado ou talvez até impraticável, porém, quando só existe o econômico, não existe mais Cooperativa. O Princípio da Participação Econômica dos Membros é um dos pontos doutrinários que mais exige processos de capacitação e Educação Cooperativista.

Autonomia e Independência - O quarto Princípio é o de Autonomia e Independência, segundo o qual as Cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua e controladas por seus associados. Caso firmem acordo com outras Organizações, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático dos Associados, mantendo a autonomia das Cooperativas. Este Princípio assegura a autonomia da própria Cooperativa enquanto Organização. “O Princípio de Autonomia e Independência está diretamente relacionado com a gestão democrática, e possibilita, que a participação do Associado nas decisões não seja direcionada por entidades externas” (MACHADO, 2006, p. 39). Manter a autonomia das Cooperativas exige posição dos Associados e da direção eleita para coordenar o segmento, sendo fundamental a realização de processos de formação, principalmente, nos campos da gestão estratégica, social e financeira.

Intercooperação - O sexto Princípio é o de Intercooperação, segundo o qual as Cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus Associados e dão mais força ao movimento cooperativo com trabalho em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. Segundo Cançado (2009, p.2): “As Cooperativas são, por excelência, o espaço onde a Cooperação interna fortalece a organização para que ela possa competir no mercado”. O Princípio da Intercooperação amplia esta cooperação a nível macro, possibilitando às Cooperativas, devidamente acompanhadas, uma atuação mais efetiva, com um horizonte de resultados mais interessante. Por meio do trabalho conjunto, as Cooperativas podem “obter maior economia, a partir da distribuição de produtos em conjunto com Cooperativas do mesmo segmento ou com outras” (MANCE, 2002, p.41), no entanto, para o trabalho social, este Princípio é um dos que mais desafiam o processo educacional, pois os Sócios são desafiados a cooperar com Sócios de outros grupos cooperativos.

Interesse pela Comunidade - As Cooperativas, sendo organizações constituídas de pessoas, tendem a estar vinculadas estreitamente à comunidade de residência de seus Associados. Segundo a ACI (2011, p.2): “As Cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros”. Destaca-se que o Princípio, não deve ser confundido com “responsabilidade social para Cooperativas” e sim, como ferramenta estratégica de resultados. (MACHADO, 2006, 42). Esse interesse pode ser encarado como mera ação comercial, devendo receber forte base educativa para fortalecer o envolvimento e capacitação de mais pessoas na construção do desenvolvimento.

2.1.3 Princípio da Educação, Formação e Informação

Todos os Princípios são interligados, mas o quinto Princípio necessita ser analisado de forma diferenciada, pois este orienta e legitima este segmento organizacional. O quinto Princípio descrito como o da Educação, Formação e Informação, rege as Cooperativas na promoção à educação e a formação dos seus Membros e Colaboradores, informando o público em geral, sobretudo os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação (VALADARES, 2002). Cançado (2005, p.9) comenta:

Deve ser entendido como uma condição de crescimento continuado do Associado como pessoa (Educação) e como profissional (Formação), além do acesso deste Associado a todas as informações relativas à Cooperativa (Informação).

O Princípio da Educação, Formação e Informação na Cooperativa, quando bem aplicado é o principal instrumento para o sucesso de uma organização cooperativista. Os Pioneiros de Rochdale tiveram um cuidado especial com o quinto Princípio, e instituíram que, das sobras que eventualmente tivessem as Cooperativas, parte seria destinada ao FATES, objetivando investir recursos na educação e na formação dos Associados, disseminando doutrina, valores, e os próprios Princípios aqui descritos (ARAÚJO; SILVA, 2011, p.48).

Os Probos Pioneiros de Rochdale desde cedo se preocuparam com a questão da educação. Foram muito além da mera instrução nos Valores e Princípios Cooperativistas que tinham como objetivo desenvolver novas relações e competências, mas se preocuparam, também, com a formação intelectual de seus associados e simpatizantes. Para que isso fosse possível, como diz Holyoake:

Em 1849, a Sociedade dos Pioneiros pensou em organizar a seção de educação. Foi designada uma junta diretora, encarregada de recolher doações de livros que os sócios quisessem fazer à Sociedade. Alguns sócios doaram generosamente volumes

de valor e livros para compor a biblioteca do Armazém Cooperativo (HOLYOAKE, 2005, p.85).

A pergunta desafiadora é: Se o Princípio da Educação é tão importante e, até, crucial para o crescimento ou longevidade das Cooperativas, porque em muitas Cooperativas, não lhe é dada a devida importância? Segundo Alícia Drimer, há diversos fatores:

Quadro 2: Desafios para Educação Cooperativista

| | |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituições de Ensino | a) A carência de Instituições Centrais de Educação Cooperativa especializada que orientem e inovem na construção de metodologias apropriadas. |
| Capacidade Diretiva | b) Indiferença de alguns Dirigentes ao processo de formação, vinculando-o as ações sociais e não a viabilidade estrutural. |
| Envolvimento Social | c) Descontinuidade nas atividades educativas e de capacitação por parte das Cooperativas, restringindo a ação às obrigações estatutárias. |
| Domínio Capitalista | d) Predomínio dos interesses da “Empresa” comercial sobre os da “Associação de Pessoas”, distanciando os Associados dos processos de capacitação. |
| Definição de Estratégias | e) Desvio das finalidades dos recursos previstos para a educação, a outras finalidades, como capital de giro e investimentos comerciais. |
| Capacidade Técnica | f) Falta de pessoas preparadas para a atividade educativa, formativa e de capacitação diminuindo o potencial e a força das ações formativas. |

FONTE: DRIMER, 1981, p. 431.

A compreensão dos Princípios é fundamental no processo de ensino-aprendizagem, pois a preocupação com a Educação fortalece a vivência dos demais Princípios, vinculando-os às relações humanas e ao desenvolvimento social. As Cooperativas preocupam-se com a sociedade e o ambiente. A responsabilidade social está de certa forma, associada aos próprios Princípios Cooperativistas, já que o sétimo dentre estes é chamado de “Interesse pela Comunidade”. A vivência radical dos Princípios fundamenta o surgimento do Cooperativismo Solidário Brasileiro.

2.2 O SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO NO BRASIL

A história relativa ao desenvolvimento da organização cooperativista e da economia social Européia, remete o surgimento do Cooperativismo nas lutas sociais ancoradas na busca pela transformação econômica. No Brasil, a história do movimento cooperativista possui os mesmos traços fundacionais, com maior influência do Movimento Religioso, representado pela Igreja Católica, principalmente, pelas ações sociais desenvolvidas pela Teologia da Libertação. A base religiosa orientou a organização e a luta do movimento pela garantia do direito ao trabalho, ação que coincidiu com o fim do Regime Militar e com o retorno dos

exilados políticos o Brasil, que trouxeram consigo as Organizações Não Governamentais (ONGs), iniciativas que ajudaram a fortalecer a organização social no País”. Depois da década de 90, período que a fundamentação religiosa, o trabalho das ONGs fomentaram a expansão do Cooperativismo de Base Popular (MANCE, 2002, p.230).

O movimento cooperativo no Brasil tem raízes anteriores aos *Pioneiros de Rochdale*. Para Fernandes (1995), Schneider (2005), Frantz (2007), destacam que sua origem pode ser encontrada no ano de 1600, realizados pelas primeiras reduções jesuíticas. Seguindo a matriz histórica do reconhecimento internacional, verificam-se também, várias versões sobre a fundação e formalização do movimento no Brasil. A versão mais citada destaca que em 1841, o imigrante francês Jules Mure instituiu uma *Colônia de Produção e de Consumo* no município de São Francisco do Sul no Estado de Santa Catarina. Em 1847, o também francês Jean Maurice Faivre fundou a *Colônia Agrícola Tereza Cristina* no município Cândido de Abreu no Estado do Paraná. Esses casos são citados como exemplos de pré-cooperativismo, ainda sem reconhecimento formal (FERNANDES, 1995).

Os registros oficiais reconhecem formalmente como primeira Cooperativa do Brasil, a *Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos*, no município de Ouro Preto, no Estado de Minas Gerais, iniciativa de Consumo constituída em 1889. Ainda no século XIX, nasceram as Cooperativas Agropecuárias, ramo que se destacou no Cooperativismo brasileiro. A primeira registrada foi a *Societá Cooperativa delle Convenzioni Agricoli*, fundada no Rio Grande do Sul, na região de Veranópolis, em 1891. A partir daí, esse segmento se desenvolveu com vigor no Sul do País, estimulado por imigrantes Europeus e Asiáticos (MANCE, 2002, p.233).

No início do século XX, o Cooperativismo começou a se delinear no Brasil, influenciado pela religiosidade e pelo pensamento político dos imigrantes. O movimento seguiu, principalmente, o chamado modelo alemão, de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, pioneiro do Cooperativismo, da Economia Social, Solidária e do regime de crédito mútuo, inspirador do movimento do sindicalismo agrícola, dos finais do século XIX, em muito países Europeus, que adaptaram na sua designação o nome *Raiffeisen* em suas definições fundacionais. Esse modelo organizacional defendia a Educação Cooperativista para estimular a solidariedade entre as pessoas, a união de todo o sistema na defesa dos interesses comuns e a distinção entre o Cooperativismo e a Economia de Mercado, sendo marcado pelo comprometimento com a justiça social (PINHO, 1964).

A liberdade organizativa prevista na Constituição de 1988, por meio da liberdade constitucional, fundamentou o surgimento do Cooperativismo Solidário, com a organização e fundação de Cooperativas em todas as regiões do Brasil. Entre os anos 1995-2005, ocorreram vários processos de articulação destas Cooperativas, com realização de vários encontros de porte territorial e nacional, sendo constatada a necessidade de construção de novos instrumentos de representação que fossem constituídos de forma legítima e participativa. Esse processo fundamentou a construção e fundação de três organizações de representação do Cooperativismo Popular, sendo estas a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB) e a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (UNISOL). Diante da necessidade de fortalecer ainda mais este Cooperativismo, recentemente estas instituições se uniram e constituíram União Nacional de Organizações Cooperativas Solidárias (UNICOPAS).

O Cooperativismo Solidário presente na UNICOPAS é um instrumento de luta e organização socioeconômica da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Essas iniciativas podem ser vistas como um processo de fomento educativo para instauração de novas relações socioeconômicas. Para Frantz (2003), esse Cooperativismo possui como característica e diferencial fundacional, sua fundamentação na Educação Cooperativa, definida como estratégia para fortalecer a gestão participativa, as relações de proximidade e a autogestão. Gaiger (2004) concorda com a fundamentação organizacional, mas afirma que o grande desafio deste segmento se encontra na gestão social. Para enfrentar este desafio é necessário inovação na aprendizagem e na gestão do conhecimento, desenvolvendo capacidade com foco no empoderamento dos diretores para multiplicação do conhecimento.

Considerando o recorte organizacional inerente às Cooperativas, encontramos em Putnam (2003) a seguinte alusão: as redes podem ser divididas em duas perspectivas, vertical e horizontal. A vertical teria como componente sujeitos desiguais e dependentes. A horizontal, que interessa a este trabalho, sujeitos iguais em status e poder, sendo assim definida:

A confiança, cooperação e solidariedade, brotam sob condições de relativa igualdade e de ausência de hierarquias impostas. A conciliação da ação coletiva com os interesses individuais, em um quadro de horizontalidade, encoraja e generaliza a confiança, permitindo a valorização do capital social (ABU-EL-HAJ, 1999, p.76).

A noção de classes sociais é bastante ascendente no Cooperativismo Solidário. Este movimento é um agente contra hegemônico e tem nesta diferença básica seu sentido político - o da destituição das hierarquias organizacionais como um elemento de transformação social.

O Cooperativismo tem como essência e autenticidade ser um campo de multirrelações que politicamente, caracteriza-se como um espaço de desenvolvimento do Socialismo, mas pelo fato de não estar isolado em um contexto social, realiza relações comerciais no Capitalismo, fato que desafia as Cooperativistas cotidianamente.

2.2.1 O Cooperativismo Solidário e a Outra Economia

O Cooperativismo Solidário é pautado pela concepção de que os empreendimentos solidários manifestam outro modo de produção articulados numa outra economia (CATTANI, 2003). Para a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), essas organizações funcionam na base da solidariedade, autogestão e cooperação e se fortalecem a partir da busca pela igualdade social, na autonomia institucional e na gestão democrática, com participação e igualdade social (BRASIL, 2012).

O ideário do Cooperativismo Solidário se articula ao entorno das crenças do movimento autogestionário. A autogestão é destacada como vetor de eficiência e inclusão, em práticas que estão além dos objetivos econômicos e que consolidam o empreendimento “a cooperação no trabalho, na gestão e no controle social propiciam fatores de eficiência, promovem a viabilidade e competitividade dos empreendimentos” (GAIGER, 2000, p. 185). Essas diretrizes que são inerentes a este modelo organizacional se contrapõem as afirmações que norteiam as Empresas norteadas apenas pelo capital, como verificado na afirmação:

A única alternativa de sobrevivência para as Empresas de autogestão é obterem vantagens competitivas no mercado. Sem altos contatos no Governo e no mundo das finanças, com pouco capital e sem acesso à tecnologia de ponta, o único diferencial possível é a economia de controles, com utilização da racionalidade e criatividade da ação conjunta e interativa dos membros, na construção de estratégias de produção, consumo e de criação do conhecimento (GUTIERREZ, 2000, p. 38).

Diferente das Empresas tradicionais, o Cooperativismo Solidário entende a organização como sistema cultural, simbólico e imaginário que avança no envolvimento das pessoas para além do capital. Este ponto positivo também pode se tornar “a origem do fracasso da maioria das tentativas autogestionárias” (ENRIQUEZ, 2007, p.105). O sistema cultural oferece uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar, e um modo de apreender o mundo que orienta a conduta dos seus atores. Neste tipo de organização, os integrantes são submetidos a processos de educação, formação e socialização que tonificam uma identidade, fazendo a organização ser percebida e aceita pelo seu grupo social. “Munida desses artefatos simbólicos a organização se oferece como objeto a interiorizar, mas este

processo nem sempre é apreendido pelos seus participantes” (ENRIQUEZ, 1997, p.33).

Este segmento defende a construção de outra economia destacando que toda utopia é uma inversão da realidade que leva um grupo à condição de comunidade de reconstrução. O movimento flerta-se com a utopia e encontram no grupo fraterno um modelo de organização. Esse sistema inspira-se no Socialismo Utópico para realizar seu projeto de desenvolvimento, fazendo “oposição, pelo pensamento e pela ação, às hierarquias econômicas instituídas”. Assim, o processo pode ser bem sucedido, mas as ações formativas necessitam ser estruturadas com eficiência e continuidade (ENRIQUEZ, 2007, p.102).

Para Silva (2002), no mundo empresarial cresce o papel social e estratégico dos recursos humanos na integração e compatibilização dos pensamentos e objetivos da Empresa, com entrelaçamento entre a gestão estratégica da organização e a gestão das pessoas desenvolvidas em sintonia e complementariedade. Em decorrência desse processo evolutivo, as Organizações Cooperativistas precisam conhecer o que compromete as pessoas para fazer uso desse conhecimento em prol de sua estratégia, definindo ações alinhadas com o estilo de comprometimento percebido no seu grupo de Diretores e Colaboradores. Neste ambiente, é fundamental reconhecer as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas, pois a Cooperativa é uma sociedade autônoma que precisa se consolidar voluntariamente a partir do interesse e participação dos cooperados (GAIGER, 2004).

O foco das Cooperativas é dirigido para os Cooperados e para as sobras do exercício. Os Cooperados geralmente não apresentam o devido preparo e experiência para administrar o empreendimento, sendo fundamental que o modelo de gestão viabilize condições para o gerenciamento de práticas de cooperação autônomas dentro da economia capitalista. Esse problema desafia os métodos de Educação Cooperativista (ANDION, 2005).

As particularidades das Organizações Cooperativas diante da Outra Economia demandam profissionais com conhecimento multidisciplinar nas áreas administrativas e sociais, os quais necessitam ser aplicados ao quadro social e não apenas ao mercado. Neste meio, a profissionalização nas Cooperativas é necessária, mas não viabilizada unicamente pelo conhecimento técnico, pois a identidade e o compromisso com a causa do Cooperativismo são qualidades necessárias aos Diretores, Funcionários e Cooperados, somente com ações diretas e complementares, entre esses públicos, o Cooperativismo poderá ser viável (PINHO, 2004).

O desafio do gestor de cooperativas é corroborar para o crescimento das pessoas, por isso, o esforço de gerir uma Cooperativa Autogestionária passa pelos esforços de se

comunicar e de relacionar permanentemente com os Sócios e Clientes, buscando garantir o funcionamento da organização autogestionária e a sua sobrevivência no mercado, mantendo-se na ótica do diferente, fortalecendo o outro Cooperativismo (SCHNEIDER, 2010).

As Cooperativas normalmente utilizam-se do princípio da autogestão, que quando praticado democratiza as decisões, enfatiza os valores de cooperação, da diversidade e da solidariedade. Para fortalecer este processo, toda e qualquer Organização deveria estabelecer critérios de controle de aprendizagem, de comportamento e de desempenho, mas os modelos de gestão burocrática que enfatizam um controle demasiadamente hierárquico estão se inserindo nos empreendimentos solidários, diminuindo a força desta outra economia, sendo fundamental a revisão das estratégias organizacionais deste segmento (PINHO, 2004).

2.2.2 A Participação Social no Cooperativismo Solidário

A sustentabilidade institucional dos Empreendimentos é amparada na sua Missão, Princípios e Valores que, norteiam estrategicamente suas ações, “demonstrando a sua razão de ser, sua identidade e as especificidades que os distingue das demais Organizações” (REGO, 1986, p.13). A diversidade de pessoas presentes nas Cooperativas fortalece a organização, sendo necessário capacitar os Associados para a participação social, sendo fundamental o desenvolvimento de métodos eficientes de aprendizagem.

A viabilização da participação política e da participação econômica é uma questão central na administração do empreendimento cooperativo, condicionada pela racionalidade da natureza do próprio ato associativo, isto é, ninguém contribui com recursos na organização cooperativa pelo simples prazer de contribuir. Existem objetivos e interesses que levam a isso. Desenvolver ações para fortalecer a aprendizagem pessoal e coletiva é fundamental para a viabilidade dos empreendimentos cooperativos (FRANTZ, 1985, p. 57 e 58).

A implantação do poder democrático, fundamentado na participação do Associado, só é viável por meio de um processo pedagógico, orientado de forma crítica e construtiva na perspectiva da consecução dos objetivos e finalidades da cooperação. Para Frantz (1986), este poder não se processa, simplesmente, pela clareza teórica dos conceitos, mas pela dinâmica da prática social desses conceitos junto aos empreendimentos.

A Organização Cooperativa é expressão dos interesses e necessidades dos Associados, extensão de suas economias, caracterizada pela associação e pela instrumentação empresarial, viabilizada pela participação e pela inteligência coletiva, sendo fundamental a realização de um processo dinâmico de construção da inteligência coletiva, fundada na

construção da aprendizagem, dos saberes e das práticas participativas (FRANTZ, 1986).

Mesmo com as alterações sofridas ao longo do tempo, os Princípios Cooperativos são valorizados e reconhecidos e a Educação aparece como princípio fundamental. Porém, na prática, percebe-se que os Programas de Educação Cooperativista se apresentam descontínuos e assistemáticos, o que reflete diretamente no desempenho das Cooperativas. Existem, no entanto, iniciativas educacionais cooperativistas em todos os níveis, desde a alfabetização de crianças, jovens e adultos, até cursos de Pós-Graduação *lato sensu*, mas nem sempre gerando resultados necessários para a cooperação (PINHO, 2003).

Para Baioto (2008), a “Educação Cooperativa Solidária visa a potencializar formas de construções coletivas e interpessoais entre os trabalhadores, como forma possível de organização das formas de cooperação”. Salientando que:

Os Valores e Princípios Cooperativos necessitam ser considerados como uma das prioridades de um empreendimento que se propõe a ser caracterizado como Cooperativa. Além da efetividade econômica e do registro legal, necessita desenvolver uma gestão voltada a conciliar a efetividade da dimensão econômica e social. Sendo neste sentido, o investimento em Educação Cooperativa, tão estratégico como o investimento em capacitação técnica (BAIOTO, 2008, p. 46).

O esquecimento da participação social e da Educação Cooperativista por parte dos Cooperados é ressaltado por Frantz, (1986), Ricciardi e Jenkins (2000), Schneider (2003), Amodeo (2006) e Valadares (2009), como um dos principais problemas encontrados nas Cooperativas. Muitas vezes, os Princípios do Cooperativismo não são considerados em toda sua relevância no desenvolvimento da gestão cooperativa, podendo, dessa forma, tanto esvaziar o seu conteúdo quanto limitar sua possibilidade de alcançar os seus objetivos, sendo fundamental fortalecer as estratégias de Educação e Aprendizagem Cooperativista.

O resultado do processo ensino-aprendizagem deve ser pessoas ou grupos com maior grau de participação, aptas a exercer seu papel nas Organizações. Os graus de consciência podem ser medidos por meio dos níveis de participação. Um nível superior de participação ocorre quando os participantes elaboram propostas e recomendam medidas à Direção, na qual a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos participativos. O grau mais alto de participação é a autogestão, na qual o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles (BORDENAVE, 1999).

Para Ferreira e Amodeo (2008), os métodos de ensino devem ser eleitos de acordo com os objetivos pretendidos, a natureza dos conteúdos, as características dos alunos e a realidade da cooperativa. Neste sentido, para que os métodos sejam efetivos e alcancem sua finalidade é necessário que a metodologia utilizada também esteja em conformidade com os

fins propostos e que o Educador escolha aquela que melhor orienta seu processo educativo.

2.3 COOPERATIVISMO E AS POLÍTICAS DE ESTADO

O Cooperativismo é um segmento que unifica de forma complementar os eixos social e econômico, articulando processos participativos e democráticos. A Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que busca atender necessidades da comunidade envolvida, desenvolvendo ações com forte caráter de interesse público, sendo forte o envolvimento deste segmento com a construção de execução de políticas públicas de desenvolvimento.

O Cooperativismo Solidário surge apoiado por forte processo de organização local e por meio do fomento de gestões públicas, priorizando uma agenda social comprometida com as lutas sociais, mas na época atual, verifica-se a falta de uma definição macroestrutural do papel do Estado como fomentador do desenvolvimento econômico. A intervenção estatal positiva é necessária para este segmento, tendo por base uma política de desenvolvimento pautada em questões humanas e não apenas no mercado, fortalecendo os rumos da ação coletiva, valorizando seu potencial. As ações coletivas horizontais promovem o engajamento cívico, produzindo prosperidade econômica e estabilidade política, sendo fundamental a valorização e reconhecimento do seu interesse público (ABU-EL-HAJ, 1999).

Castells (1999) analisa que a mudança estrutural na economia, a partir da internalização baseada na alta tecnologia e na diminuição da participação do Estado, fortalece o surgimento de cooperativas, das quais os agentes capitalistas usufruem de serviços subvalorizados, em uma prática que aumenta ganhos mercantis e acomoda tensões sociais. Neste caso, o Cooperativismo é pensado para remendar as lacunas sociais e econômicas existentes no Sistema, mas em condições desiguais para competir economicamente, sendo ressaltado novamente a necessidade de revisão das políticas de apoio as ações articuladas por este segmento na promoção do desenvolvimento regional.

Mesmo com poucos avanços estruturantes nos marcos legais e nas políticas de apoio, às Cooperativas em grande parcela dos Países, a ACI publica em seus documentos oficiais que mais de 1 (um) bilhão de pessoas são ligadas ao Cooperativismo, direta ou indiretamente, e 250 milhões de empregos são gerados pelas cooperativas e seus processos ao redor do mundo. O movimento agrupa ao seu entorno, 12% da população mundial, podendo ser considerado o mais importante movimento socioeconômico em nível global. Em nível de América Latina, o Cooperativismo representa um segmento organizacional forte. No Brasil,

existem aproximadamente 15 mil cooperativas atuantes, com 11,8 milhões de pessoas associadas e 342 mil empregos diretos (ACI, 2016).

No Brasil, o Cooperativismo Tradicional é representado pela Organização Brasileira de Cooperativas (OCB), que possui 6.586 (seis mil quinhentos oitenta e seis) Cooperativas registradas, com crescimento notável no setor organizacional e financeiro, demonstrando forte participação na economia, na geração de renda e na promoção do desenvolvimento regional. Dados oficiais mostram que mesmo na crise econômica enfrentada pelo Brasil, em 2015, as Cooperativas continuaram crescendo (OCB, 2016).

O Cooperativismo Solidário é representado pela União das Organizações do Cooperativismo Solidário (UNICOPAS), que possui 3.210 (três mil duzentas e dez) Cooperativas filiadas, com crescimento notável no campo organizacional, principalmente nos eixos organização social e acesso às Políticas Públicas de Crédito, Produção, Acompanhamento Técnico e Comercialização, com várias frentes referendadas na promoção do desenvolvimento local e com forte interlocução na execução de atividades de interesse público. Dados das Cooperativas de Crédito filiadas a este Sistema, mostram que mesmo no recesso econômico e diminuição do volume de recursos disponibilizado pelas políticas públicas, em 2015, o Cooperativismo Solidário continuou crescendo (UNICAFES, 2015).

Verifica-se que nos últimos 50 anos, no Brasil, foram construídos diversas políticas de fomento ao Cooperativismo, com avanços expressivos na Organização de algumas regiões do Brasil, especialmente a Região Sul, sendo importante destacar estas políticas e sua interface com os recursos destinados a Educação Cooperativista, pois esta frente ainda é pouco enfatizada pelas Organizações e pelos Programas Governamentais. Cooperar exige conhecimento sobre o fazer cooperativo e discernimento sobre o que fazer. Esta consciência necessita iluminar o plano orçamentário vinculado às ações educativas (AMODEO, 2006).

2.3.1 Legislação e Políticas Públicas vinculadas ao Cooperativismo

O Cooperativismo em análise, possui relação intrínseca com as Políticas Públicas de Crédito, Produção, Acompanhamento Técnico, Comercialização e outras. Essa relação pode ser vista como uma ação de interesse público ou como dependência estrutural. Seguindo esta linha de interpretação é fundamental verificar como se desenvolveram no Brasil, a Legislação e as Políticas de Apoio à organização das Cooperativas, com destaque para os Programas de

Formação desenvolvidos por meio de recursos públicos e privados, pois este percurso facilita a compreensão sobre os limites presentes na aprendizagem organizacional.

Inicialmente, verifica-se que o segmento cooperativista foi incluído na Legislação Brasileira somente no século XIX. A Constituição Federal de 1891 garantiu aos trabalhadores o direito de se associarem em Cooperativas e em Sindicatos. O fomento público começou somente em 1930, década na qual as Cooperativas foram definidas como Sociedades de Pessoas, e não de Capital, e tiveram garantida a isenção de alguns impostos por meio do Decreto 22.239. Na linha de incentivo, em 1951, foi criado o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), que ofereceu financiamentos para as cooperativas (CRUZ, 1997).

Em 1967, foi instituído o Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC) por meio do Decreto 60.957, com a função de construir programas para fortalecer Cooperativismo. A década de 1960, foi também o período de regime militar no Brasil, no qual a Democracia e a união de pessoas, características do Cooperativismo, provocaram receio no Governo, o qual também em razão disso, decidiu extinguir incentivos às Cooperativas e centralizar o controle.

Em 1970, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e formado um grupo de estudos para elaborar uma Lei própria para o Sistema, composto por representantes do Cooperativismo e do governo. A Lei do Cooperativismo nº5.764 foi aprovada em 1971, detalhando a classificação, constituição e o funcionamento das Sociedades Cooperativas, determinando para a OCB a unicidade do papel de representação. Em 1984, criou-se a Secretaria Nacional de Cooperativismo (SENACOOB), pelo Decreto 90.393 (BRASIL, 2006) com a finalidade de fomentar e fortalecer a organização das Cooperativas.

O Cooperativismo brasileiro conquistou sua independência com a promulgação da Constituição Federal, em 1988. Em 1990, por meio da Lei nº 8.015 foi extinto o Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC) e constituído o Departamento de Cooperativismo e Associativismo (DENACOOB) ligado à Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo (SDC), incorporado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), com as atribuições de fomentar e de apoiar o setor.

Em 1991, devido aos problemas do mercado foi extinto o BNCC vinculando o acesso às políticas de crédito diretamente ao MAPA. Devido às crises que afetaram as Cooperativas, em 1998, foi publicada a Medida Provisória nº1.715-2 que dispõe sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP), o qual pretendia instituir linhas de crédito às Cooperativas, e, autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) para qualificação e capacitação dos

associados, diretores e funcionários das Cooperativas, definindo a este, a responsabilidade pela educação, fomento e capacitação cooperativista (BRASIL, 2006).

Até este momento da história o setor agropecuário brasileiro era atendido somente por um espaço Governamental, o MAPA. Em 1999, depois de várias mobilizações e reivindicações da massa de trabalhadores rurais, foi criado o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) pela medida provisória nº 1.911-12, definida pelo decreto nº 7.255 de 2010, tendo por competências a reforma agrária e reordenamento agrário, regularização fundiária e a promoção do desenvolvimento sustentável da Agricultura Familiar. Neste Ministério, o tema Cooperativismo foi trabalhado pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT), que em 2006, criou o Departamento de Cooperativismo, Negócios e Comércio (DECOOP). Em 2011, foi extinto este departamento e constituída, na Secretaria de Agricultura Familiar (SAF), junto ao Departamento de Geração de Renda e Agregação de Valor (DGRAV) a diretoria de Cooperativismo, com o objetivo de ampliar Programas de Gestão e Comercialização, a qual não conseguiu avançar na construção de políticas estruturantes para este segmento organizacional, ficando este relegado às políticas vinculadas à Agricultura Familiar.

Em 2014, a interação entre a UNICAFES, a CONCRAB e a UNISOL, gerou a criação da União Nacional de Organizações Cooperativas Solidárias (UNICOPAS), com aprovação no Senado e tramitação do projeto de Lei nº 519/2015, que fortalece os procedimentos de organização e representação do Cooperativismo (SESCOOP, 2015).

Em 2016, num ajuste de Políticas Governamentais, foram destituídos o DENACOOOP no MAPA e o MDA foi transformado numa Secretária Secretaria Especial de Agricultura e Desenvolvimento Agrário (SEAD), vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA). Em 2017, a Secretária Nacional de Economia Solidária (SENAES) passa por um processo de reorganização Ministerial e poderá ser reduzida a uma diretoria no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), podendo diminuir ainda mais os espaços governamentais de fomento a este segmento organizacional. Nesse contexto, verifica-se que o Brasil terá desafios para impulsionar o movimento cooperativista de inclusão social, sobretudo porque o modelo econômico nacional prioriza o combate a precarização dos postos de trabalho, não permitindo o fortalecimento da organização e a sua próspera efetivação.

O vínculo do Cooperativismo Solidário e as Políticas Públicas mostra a necessidade que este possui em receber investimentos, conhecimentos e inovação tecnológica, sendo fundamental rever a formatação de políticas específicas e direcionadas a organização

cooperativista, com fortalecimento da aprendizagem social, este poderá atingir seu papel no desenvolvimento da economia popular com viabilidade e coesão econômica.

2.3.2 Políticas de Educação específicas do Cooperativismo

O Cooperativismo reconhece formalmente como espaço e estrutura representativa internacional a ACI, Instituição que defende em vários documentos a execução de práticas de ensino permanentes nas Cooperativas e junto as comunidade do seu entorno. A associação defende junto aos Governos à execução de políticas de apoio às Cooperativas, enfatizando as ações de desenvolvimento social e econômico promovidas por este segmento. Esse processo fomentou a organização de massas populares no Brasil, as quais construíram e reivindicaram políticas de apoio ao Cooperativismo no Brasil, com avanços significativos conquistados pelas grandes cooperativas, com destaque para o RECOOP programa que viabilizou recursos para capitalização e formação social nas Cooperativas de médio porte, e para o SESCOOP, que ainda é executado pela cooperativas em ações de ensino profissional e a promoção social da cooperativas registradas na OCB (GRAMSCI, 1981).

O SESCOOP é mantido com recursos compostos de 2,5% das contribuições geradas sobre a folha de salários dos empregados das Cooperativas. O Decreto nº 3.017 de 1999, define o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo e apresenta outros objetivos ao SESCOOP: I - Organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional e a promoção social nas Cooperativas; II - Operacionalizar o monitoramento, a supervisão, a auditoria e o controle em Cooperativas; III - Atuar sob a forma de cooperação com órgãos públicos ou privados para fortalecer as Cooperativas.

As ações do SESCOOP conforme ato constitutivo são presididas pelo Presidente da OCB e tem como órgão de direção o Conselho Nacional; órgão de execução, a Diretoria Executiva; e órgão de fiscalização, o Conselho Fiscal. As ações do Sistema são conduzidas conforme o seu mapa estratégico, esse mapa apresenta a visão, missão e valores do Sistema e propostas de valor que estão subdivididas entre Cooperativas, Cooperados, público interno, empregados, Comunidades, Órgãos de Controle/Sociedade e Poder Executivo.

No Brasil, tem-se uma vertente do Cooperativismo que se afasta do Sistema OCB, esse movimento, possui ressalvas quanto às ações e ideologias deste Sistema e, apesar de contribuir com os 2,5% da folha de pagamento, conforme a legislação determina, têm dificuldades em acessar os benefícios e recursos do SESCOOP (ETEC BRASIL, 2015, p. 58).

As principais representantes desse movimento no Brasil são a UNICAFES, a CONCRAB e a UNISOL. Estas três organizações se juntaram, no ano de 2014 e formam a UNICOPAS.

Nem mesmo no Sistema Cooperativista encontra-se concordância uniforme ou que seja compartilhada por todos. As diferenças de ideologia existem, e isso, faz parte de um processo democrático e consciente que sinaliza uma emancipação do Cooperativismo, que possui campos com percepções diferentes, mas que atuam no sentido de promover a cooperação (ETEC BRASIL, 2015, p. 55).

A Gerência de Desenvolvimento Humano (GDH) do SESCOOP, tem como atribuições operacionalizar as ações de formação profissional cooperativista e promoção social junto aos Empregados, Cooperados, Dirigentes e Familiares das Cooperativas beneficiárias. Objetiva, ainda, assistir às Sociedades Cooperativas empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização da aprendizagem metódica e contínua do seu público beneficiário (SESCOOP, 2015).

O SESCOOP utiliza indicadores para monitorar e avaliar o desempenho, acompanhar o alcance das metas, identificar os avanços e as melhorias na qualidade dos serviços prestados e necessidade de correções e de mudanças de rumos. Utiliza métricas e indicadores qualitativos e quantitativos para avaliar o desempenho da gestão. Para uma melhor avaliação de desempenho e dos resultados, bem como, a correta aplicação dos recursos utilizam-se indicadores de gestão de desenvolvimento humano (SESCOOP, 2004).

Conforme dados da Gerência de Planejamento (GEPLAN), em 2015, o SESCOOP teve como orçamento anual valor R\$ 287.249.647,22, correspondente à contribuição das 6.827 Cooperativas (OCB, 2015). O recurso SESCOOP deveria oferecer Programas de Formação e Promoção Social à todas as Cooperativas, no entanto, ainda não acessam os recursos do SESCOOP de forma regular. A UNICAFES articulou uma parceria financeira direta com o SESCOOP para executar o PECSOL.

Quadro 3: Dados das Cooperativas registradas na OCB

| Cooperativas | Associados | Empregados | Contribuição |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 6827 | 11.563.427 | 337.793 | 266.249.647,22 |

FONTE: OCB, 2015.

As Cooperativas registradas no Sistema UNICAFES possuem um menor padrão organizacional, com poucas estruturas e poucos funcionários. As ações destas iniciativas concentram-se no trabalho de organização e inclusão sócia produtiva, junto a sócios com menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). A UNICAFES não possui um banco de

dados centralizados, dificultando a compilação dos valores destinados à contribuição do SESCOOP, destacam-se dados presentes nos arquivos internos da organização.

Quadro 4: Dados das Cooperativas registradas na UNICAFES

| Cooperativas | Associados | Empregados | Contribuição |
|--------------|------------|------------|----------------|
| 1260 | 850.400 | 3.400 | 15.000.000, 00 |

FONTE: UNICAFES, 2015.

Além do SESCOOP, as Cooperativas possuem o FATES. A Lei nº 5.764/1971, define a obrigação da Constituição de Fundos Legais: Art. 28 - as Cooperativas são obrigadas a constituir: RATES (Fundo de Reserva) destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício; FATES (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social), destinado à prestação de assistência aos Associados, seus Familiares e, quando previsto nos Estatutos, aos Empregados da Cooperativa.

O FATES é constituído de 5%, pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício. De acordo com o Art. 87 da Lei Cooperativista nº5.764/71, também revertem para o FATES, os resultados das operações das Cooperativas com não associados, mencionados nos artigos 85 e 86, determinando a contabilização em separado do resultado dessas operações, para fins de cálculo e incidência de tributos.

Os recursos para a formação do FATES têm origem parcial no resultado de atos cooperativos e a integralidade do lucro proveniente das operações com terceiros. O aspecto importante é o alinhamento, quanto a correta destinação dos recursos do FATES, a fim de que o mesmo cumpra com a sua finalidade, sendo pertinente que as Cooperativas estabeleçam a forma de aplicação do FATES, mediante um regulamento, quando o Estatuto Social não estabelecer regras claras para o uso dos seus recursos. De um modo em geral, entende-se que o FATES pode ser aplicado nas seguintes finalidades: gastos com Assistência Técnicas Agronômicas e Veterinárias ao Agricultor para melhoria de manejos; Assistência Educacional a qualidade dos produtos e serviços aos Associados, e Assistência Social para a melhoria da qualidade de vida e diminuição das desigualdades sociais sem confundir com o paternalismo.

Quando o debate sobre educação é ampliado para além do Cooperativismo, verifica-se que o conjunto de referenciais sobre Educação, estruturas formais e estruturas de apoio ao ensino, explicitam dimensões fundamentais que devem ser consideradas na concepção dos Cursos e Programas, destacando a necessidade já na concepção do Projeto de Educação

prever um currículo de ensino, um desenho do projeto, uma equipe profissionais multidisciplinar, com sistemas de interação, recursos educacionais e infraestrutura de apoio, prevendo avaliação contínua e abrangente dos resultados (BRASIL, 2010).

As referências, também destacam, que para viabilizar a oferta de um Programa de Educação e garantir a sustentabilidade dos cursos é necessário criar uma planilha de custos, identificando todos os investimentos e custeio, pois o investimento em educação é um gasto efetuado em função de sua vida útil ou de benefícios futuros (PADOVEZE, 2006). Destaca-se que na atualidade, grande parte dos Programas de Educação desenvolvidos pelo Cooperativismo Solidário possui como fonte recursos das Cooperativas, pois a aprendizagem se faz necessária de forma contínua em todos os tipos de Organizações para manter sua sustentabilidade, e com isso, gerar o desenvolvimento da região onde se encontra.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A pós-modernidade e a instabilidade econômica presente no cenário mundial, tem mostrado que a gestão do conhecimento é um importante mecanismo para consolidação organizacional. O capital intelectual, organizacional e a utilização de recursos intangíveis, geram maior capacidade para as organizações e favorece o enfrentamento equilibrado a crescente complexidade presente no mercado financeiro. O que torna a gestão do conhecimento um importante fator estratégico para a sustentabilidade institucional.

As Teorias de Administração que tiveram sua construção ainda no início do século XX, a partir de dois grupos: o primeiro liderado por Frederick Taylor, nos Estados Unidos, que defendeu uma linha denominada Administração Científica, e o segundo, liderado por Henry Fayol, na França, que defendeu a teoria Clássica da Administração. O primeiro com uma visão racional sobre a forma de controle, monitoramento e programação do procedimento de trabalho, em prol da maximização do lucro defendendo que os operários trabalhassem com a máxima eficiência e o mínimo custo. O segundo, com foco na organização das tarefas em cargos, estabeleceu uma hierarquia de comando para tornar a gestão organizacional eficiente e também maximizar seus lucros. O conhecimento aplicado na gestão de organizações se inicia de forma científica por meio destas duas vertentes (DRUCKER, 2000).

A Administração Científica é o resultado da combinação de elementos envolvendo o desenvolvimento de uma ciência prevendo seleção científica do trabalhador, sua instrução e treinamento científico e a cooperação entre direção e trabalhadores, com distribuição de

responsabilidades: a administração (incluindo todas as gerências). A supervisão com a responsabilidade e assistência continuada ao trabalhador durante a produção. O trabalhador com a execução do trabalho, pura e simplesmente (TAYLOR, 1970).

Nesta teoria, o conhecimento dos trabalhadores era vinculado ao saber da direção que o agrupava e os classificava nas normas de como fazer o trabalho de forma científica, ou seja, seguindo os padrões técnicos e de economia para evitar desperdícios e aumento de custos. O gerente pensava como fazer o trabalho e o trabalhador o executava dentro destes padrões. Neste contexto, o dever de pensar dos trabalhadores e da direção estava vinculado às respectivas atribuições e responsabilidades técnicas e normativas, a princípio por meio de uma cooperação íntima e cordial.

A teoria Clássica da Administração enfatizou a importância de organizar as tarefas em cargos e estabelecer uma hierarquia de comando para tornar a gestão organizacional eficiente e maximizar seus lucros. Fayol (1975) estabeleceu princípios administrativos que até hoje são válidos e seguidos, tais como: especialização do trabalho para encorajar o desenvolvimento contínuo de habilidades, autoridade do cargo de mandar fazer, disciplina envolvendo obediência, respeito e assiduidade, unidade de comando e de direção e centralização decisória para dar foco às decisões (FIGUEIREDO, 2005).

Todos estes Princípios focavam o conhecimento pessoal e a expertise de cada um em prol, tanto da organização, como do empregado. Todavia, apesar desta sua visão, em 1916, seus princípios, quando praticados, seguiram a racionalidade instrumental que é aquela de custo e benefício do capitalismo, em que os interesses a serem atendidos estavam focados apenas nos interesses da organização. Tanto a Administração Científica, como a Teoria Clássica tem o mesmo o objetivo: a maior produtividade do trabalho e eficiência do trabalhador e maximização dos lucros apenas para a Empresa.

Em reação a Administração Clássica, Elton Mayo, o expoente da Escola de Relações Humanas, emerge estudos que formam a Teoria do Comportamento Organizacional dando ênfase às pessoas e as suas relações sociais e interpessoais. Comenta Enriquez (1997), que a pesquisa de Elton Mayo enfatizou a humanização na Empresa; bem como, a importância do sistema de relações e comunicações, os sentimentos e a consideração frente às necessidades dos indivíduos e grupos, fato que justifica a presença de diversos formatos organizacionais.

O Cooperativismo é norteado por um estilo de administração humanista, por princípios que estabelecem maior vínculo com as pessoas. A organização cooperativista prima tanto o lucro como o crescimento das pessoas, tendo como meta, promover por meio da união,

a sustentabilidade dos menos favorecidos pelo capital. Assim, quanto maior a participação, maior a cultura cooperativista, e conseqüentemente, mais eficaz será a organização. O principal precursor do Cooperativismo foi Robert Owen (1771-1858) que sua preocupação com a qualidade de vida dos empregados, desenvolveu ambientes de construção coletiva com valorização das pessoas na gestão social. A sua teoria hoje se denomina Gestão Social.

Piozzi (1999) destaca as iniciativas sociais de Owen na promoção da qualidade de vida do trabalhador. Owen, como um grande industrial, mostrou na prática, em seu complexo fabril, que a produção poderia ser feita de forma participativa, inclusive lucrativa. Buscou estabelecer uma nova ordem social baseada na cooperação e na partilha da riqueza. Foi combatido por acreditar que os pobres poderiam ser produtores da própria riqueza se tivessem a chance de trabalhar dignamente e que hábitos sociais viciados, poderiam se transformar com facilidade em hábitos virtuosos.

No contexto atual, as cooperativas fundamentam sua estrutura organizacional no conceito de “capital social”, definindo-o como “principal característica da organização social e econômica, fundamentando suas relações na confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, a partir de ações coordenadas”. As estratégias de gestão são direcionadas para qualificação do comportamento dos grupos, tendo em vista a construção coletiva dos associados que são fornecedores, clientes, e também, os proprietários da organização (PUTNAM, 1933, p. 177).

Para Putnam (1993) enfatiza que o conceito de capital social pode ser definido por três fatores inter-relacionados: confiança, normas e cadeias de reciprocidade e sistemas de participação cívica. A confiança é o “componente básico do capital social”, enquanto que as normas regulam o cumprimento das regras pré-estabelecidas presentes em um “contrato moral”, as cadeias de reciprocidades são deveres de retribuir favores recebidos. Já a participação cívica é o envolvimento em associações, cooperativas, sindicatos, entre outros, existindo sempre a horizontalidade entre os participantes. “Os estoques de capital social, como confiança, normas e sistemas de participação, tendem a ser cumulativos e a reforçar-se mutuamente” (PUTNAM, 1993, p. 186).

Este modelo de administração, pode ser comparado com o modelo de Administração Japonesa, articulada de forma participativa. A Administração Participativa é de essência socialista e valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões na administração das organizações. Neste modelo os objetivos da Organização podem ser mais facilmente alcançados, a partir do comprometimento das pessoas na transformação do Sistema

Administrativo Autocrático para um Sistema Participativo (SENGE, 1999).

A Administração Japonesa buscou transpor o ideário do trabalhador exclusivamente vinculado ao capital, pois a sujeição do ser que trabalha ao espírito Toyota é intensa e qualitativamente distinta daquela existente na era do Fordismo. O Toyotismo por si aprofundou a integralidade entre o novo tipo humano. Em consonância com o novo tipo de trabalho e de produção, completam o plantel que serviram como base para estudos de vanguarda que mais tarde foram conhecidos como Gestão do Conhecimento.

Desde a década de 1990, a gestão do conhecimento tornou-se a *front office* – linha de frente dos processos de gestão. Nonaka e Takeuchi (1995), Davenport e Prusak (2001) e Senge (1999), entre outros, produziram trabalhos que ajudaram a fundamentar o que é conhecido como gestão do conhecimento. Os pesquisadores, consultores e especialistas desta área passaram a incentivar as empresas atuais a considerar a criação do conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva para sua sustentabilidade, visando à construção de um ambiente de aprendizado para preencher as demandas de uma sociedade do conhecimento.

O conceito de Gestão do Conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na cabeça das pessoas, nos processos empresariais e no coração dos departamentos possa ser articulado. Este conhecimento pertence também à empresa, pelo fato de estarem inseridas na estrutura organizacional. Em contrapartida, todas as pessoas que contribuem para esse Sistema. A Gestão do Conhecimento é a forma de gerir o conhecimento empresarial, pois ela contribui com os gestores, em relação ao tratamento do conhecimento como um recurso e assegurar que seja aplicado em benefício de todos (PROST; RAUB; ROMHARDT, 2007).

BERGAMINI (1982) argumenta que: Alguns modelos de gestão do conhecimento acontecem com o auxílio da tecnologia da informação, que dão apoio à integração desse conhecimento. A Gestão do Conhecimento vai muito além do investimento em gerenciamento da inovação. Independente da tecnologia usada, a Gestão do Conhecimento depende de pessoas, da comunicação e da interatividade entre elas. O uso da tecnologia da informação na gestão do conhecimento é mais uma ferramenta de comunicação e aprendizagem na gestão empresarial.

Assim, a autora supra citada, afirma que a Gestão do Conhecimento é um processo consciente e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento. Destarte, a tecnologia da informação facilita o transporte da informação, já a Gestão do Conhecimento enfatiza a qualidade do conteúdo e, se este é benéfico para o

usuário, a organização e em extensão para o entorno de onde ela faz parte, local ou regional.

Neste pressuposto, Stewart (1998) revela que o conhecimento envolve expertise que está relacionada com as habilidades e competência para executar algo. Também, é o conhecimento adquirido em função de estudos, um assunto e a capacidade de aplicá-lo revertendo em experiência, prática e nobreza de atuação. O conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social. Assim, a Gestão do Conhecimento é entendida como o conjunto de técnicas, valores, expertise, estratégias, métodos e instrumentos utilizados pela organização em busca da aquisição, identificação, armazenamento, disseminação e uso de conhecimentos de forma estratégica com a finalidade de gerar resultados para a organização com fortalecimento do capital social, rentabilidade e sustentabilidade. Gerir o conhecimento envolve um “Conjunto de conhecimentos, tácitos, detidos pelos membros da organização que os capacita a atuar em várias situações para criar ativos tangíveis e intangíveis que constituem a vantagem competitiva da empresa” (ROSSATO, 2003, p. 18).

O capital intelectual também é definido por Bukowitz e Williams (2002, p. 18) como “qualquer coisa valorizada pela Organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional”. Destacam que no pensamento administrativo contemporâneo, a Gestão do Conhecimento é essencial para que as Organizações possam atingir sucesso e vantagem competitiva. A Gestão do Conhecimento envolve a destinação de recursos e a doação de técnicas gerenciais na geração, disseminação e administração de conhecimentos estratégicos com o objetivo de gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os *stakeholders*. Propósitos idênticos ao das Organizações classificadas como Cooperativas.

A Gestão do Conhecimento está associada à própria evolução da teoria organizacional e depende de uma análise profunda da relação entre as variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana. (...) Não envolve apenas a adoção de algumas poucas práticas gerenciais, mas também um grau elevado de compreensão, estímulo e mesmo empatia com os processos humanos básicos de criação e aprendizado tanto individual quanto coletivo (TERRA, 2005, p. 201-202).

Nonaka e Von Krogh (2009) defendem que a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional tem como missão dinamizar a visão estática de ativos de conhecimento. Destacam que as Empresas perdem tempo ao buscarem apreender o conhecimento em bancos de dados, manuais e repositórios formais. Para eles, a Organização é um sistema complexo e dinâmico que interage com seus membros e o ambiente, enraizado nas experiências do indivíduo, suas emoções, valores e ideais, incluindo *insights* e palpites. O conhecimento é

construído neste espaço, sendo fundamental o desenvolvimento de processos dinâmicos.

Neste ambiente, destaca-se a importância do trabalho participativo e interdisciplinar, pois cada indivíduo, de diferentes áreas pode contribuir para a construção de estratégias com suas diferentes experiências amplificando os potenciais da organização. Portanto, o conhecimento está nas pessoas, e para que possa se tornar explícito entre elas a aprendizagem deve ser praticada pelas fases da espiral do conhecimento. E, como descobriu Nonaka e Takeuchi (2008), isso requer comprometimento, vontade de aprender e o respeito pela velocidade de aprendizado de cada pessoa, pois o ser humano carrega diversidades, necessitando dinamicidade dos processos formativos.

2.4.1 Aprendizagem por meio da Educação Cooperativista

O sistema de aprendizagem surgiu em culturas antigas com o objetivo de proporcionar uma abordagem estruturada para a formação dos trabalhadores não qualificados por mestres artesãos. Com o início da Era Industrial, a formação dos trabalhadores não qualificados passou por uma transformação intensa, em que a educação e a formação profissional surgiram para substituir o sistema de aprendizado tradicional. A divisão do trabalho em uma fábrica industrial, resultou em tarefas de trabalho específicas que exigiam formação em um período de tempo muito mais curto para baratear a formação dos trabalhadores e possibilitar redução de custos (TAYLOR, 1986).

O capitalista comercial adentra as fábricas (indústria) e organiza processos produtivos (manufatura), aprofundando a divisão do trabalho (parcialização) implementando a capacitações de forma metódica e formalizada. Os primeiros métodos de treinamento modernos reconhecíveis começaram a se desenvolver durante o século XIX. No início do século XX, surgiram processos ordenados de treinamento e desenvolvimento, devido a uma necessidade sem precedentes de precisão no trabalho, que exigiram profissionais qualificados e treinamentos focados no desempenho das atividades independente do formato das organizações (SILVA, 2002).

A Capacitação e Educação Cooperativista tem sua raiz e fundamentação mais ampla. Seu objetivo não é a mera capacitação profissional, destacando-se como um processo permanente de desenvolvimento integral das pessoas que fomenta a capacidade para a geração de conhecimento e de poder, como forma de construir condições de viabilidade

organizacional. No entanto, muitas Cooperativas não lhe dão a devida importância devido a diversos fatores, conforme (DRIMER, 1981, p. 431).

As ações de formação não executadas de maneira adequada nas cooperativas devido a carência de instituições centrais de Educação Cooperativa especializada; indiferença de alguns dirigentes; falta de perseverança e continuidade nas atividades educativas e de capacitação; predomínio dos interesses da Empresa Cooperativa sobre os da “associação de pessoas”; desvio das finalidades dos recursos previstos para a educação para outras finalidades; falta de pessoas motivadas para se empenhar pela atividade educativa, formativa e de capacitação.

No mundo organizacional das Cooperativas, a Educação deve ser definida como uma estratégia gradual que desperta o interesse das pessoas em participar ativamente das decisões estratégicas do segmento, tornando as pessoas agentes de melhoria ou de transformação organizacional, com investimentos direcionados e específicos a estratégia social. Conforme Schneider (2013), para que a implantação desta ideologia política tenha sucesso é necessário além de uma boa estratégia, investimentos permanentes em Educação de seus líderes.

A Educação e a Capacitação são indispensáveis em qualquer Instituição, mas nas Cooperativas elas são uma questão de sobrevivência. Sem essas atividades, as Cooperativas são desvirtuadas ou até absorvidas pelo sistema socioeconômico e pelo processo econômico dominante que é marcado pela concorrência e pelo conflito. Educar para a cooperação é uma tarefa difícil, pois as pessoas nascem e convivem com o individualismo. Por isso, deve enfatizar-se na Educação Cooperativa seu caráter de educação permanente.

Educar para a solidariedade e a ajuda mútua tende a ser tarefa precípua das Cooperativas. As Cooperativas necessitam modificar o comportamento dos seus membros às exigências em evolução para que estes saibam discernir a importância do trabalho em comum. Neste ambiente, a Educação é fundamental, pois é o processo que reforça a consciência dos objetivos na mente de cada sócio, pois não se nasce cooperativista, mas se aprende a sê-lo (SCHNEIDER, 2003, p. 14).

No Cooperativismo todos deveriam ser solidários, a solidariedade econômica e social necessita estar incorporada à doutrina, bem como, à racionalização de todas as ações do cooperado. A regra de ouro do Cooperativismo por sua vez é constituída com base em três elementos, a Educação, a Formação e a Informação. Embora, sejam três elementos distintos, se articulam entre si e compõe um dos Princípios Cooperativistas.

A metodologia de aprendizagem cooperativista é relacionada com a concepção de Educação Libertadora apresentada por Freire (2006), que objetiva a transformação, já que considera a Educação um processo que busca desvincular-se da ingenuidade incentivando a reflexão, buscando saber o que e como o educando poderá aprender.

Cada fase da experiência e da ação coletiva pode e deve ser um momento de aprendizado cooperativo, pois a Educação Cooperativa é um processo permanente, que transcende os limites da educação formal e institucionalizada que se realiza por meio da Escola e da Universidade (SCHNEIDER, 1991, p. 111).

A razão do ato cooperativo está na dificuldade, na dependência, na insuficiência do agir individualizado para a satisfação das necessidades mais ou menos imediatas. Isso não significa abandonar a ideia de que os seres humanos, quando organizados em Cooperativas, cultivam uma utopia de que é possível construir uma sociedade em que não haja exploração, injustiças sociais e dominação, mas destacar que a centralidade não está meramente no ideal, mas na necessidade concreta de organização. “Não é a consciência que determina a vida, mas a vida que determina a consciência” (MARX, 1977, P.37).

O Cooperativismo é decorrente de uma necessidade humana comum e da consciência de superação conjunta de problemas, com vistas à obtenção de benefícios aos que cooperam. Para que ocorra a aprendizagem cooperativista são necessárias condições objetivas e subjetivas. A condição objetiva é a situação vivenciada geradora de problemas; a condição subjetiva é a tomada de consciência de que os problemas são comuns e de que, com aprendizagem coletiva é possível superá-los. A atividade educativa, como processo de humanização, mostra a necessidade de nos relacionarmos com as outras pessoas para tornarmos humanos e criar novos conhecimentos (GRAMSCI, 1981).

Ao se entrelaçarem os processos da socialização, da individuação e da singularização do sujeito, os homens aprendem uns dos outros, constituem-se em sujeitos sociais concretos da aprendizagem e adquirem as competências que os tornam capazes de linguagem e ação para tomarem parte nos processos de entendimento e neles afirmarem sua própria identidade (MARQUES, 1995, p. 16).

Os Programas de Educação Cooperativista têm como objetivo facilitar a disseminação da doutrina cooperativista e a formação dos Diretores do movimento, conscientizando sobre a necessidade de um modelo econômico mais igualitário para combater as desigualdades econômicas deixadas pelo modelo econômico hegemônico. Neste cenário, cresce entre as Cooperativas a consciência sobre a necessidade de uma educação eficiente e contínua, visando maior crescimento do movimento com participação ativa dos associados, apesar disso, a fragilidade da Educação Cooperativista ainda é ressaltada, por Schneider (2003), Amodeo (2006) e Valadares (2009) como um dos principais problemas encontrado nas Cooperativas.

O cenário das Organizações Cooperativistas do século XXI, solicita posicionamentos inovadores que integrem desafios sociais e econômicos deste segmento. A educação será

viável se o processo educativo for realizado com mentalidades abertas, participativas e que compartilhem das decisões, numa prática articulada para agir e produzir transformações. Neste processo de aprendizagem, conforme destacado por (FREIRE, 1999, p. 44) “Cabe Educador a sensibilidade e a competência para fazer ponte entre a inteligência e a experiência vivida”.

Torggler, Barroso e Bialoskorski Neto (2008, p. 178) salientam a necessidade da aprendizagem no Cooperativismo, “os Diretores precisam continuamente melhorar a eficiência e a rentabilidade de suas Cooperativas, o que os leva à necessidade da troca de informações e dos sistemas de multiplicação do conhecimento, gerados pela experiência cotidiana”. Diferentes métodos, tais como o aprendizado direto, o *networking*, a interação, a aprendizagem e a ação que incluem uma interação social concreta e experiências, são consideradas práticas adequadas para apoiar o compartilhamento do conhecimento.

Na construção da aprendizagem, a interação entre a Cooperativa e o Sócio amplia as iniciativas de conscientização e oportuniza o exercício da cooperação, possibilitando que cada pessoa descubra suas potencialidades. A aprendizagem está diretamente ligada à formação da consciência humana. As relações sociais decorrentes do trabalho constroem a consciência humana. Nas relações sociais de produção, um ser humano ao interagir com o outro percebe sua própria identidade e, com sua presença, contribui na descoberta do outro. “Só por meio da relação com o seu semelhante o homem reconhece-se a si mesmo como homem capaz de empreender e aprender a transformar o espaço social” (MARX, 1987, p. 56).

A prática cooperativa se constitui num espaço de educação, tendo por referência a construção do conhecimento, com vistas à humanização a partir do trabalho. Nesta ação, as pessoas produzem e, ao mesmo tempo, produzem a si mesmas, construindo o conhecimento que as humaniza. Neste ambiente, o conhecimento é construído e reconstruído na práxis, um processo dialético de relação entre teoria e prática, “um movimento de constante ação e reflexão, reflexão da ação, num trabalho contínuo e dinâmico” (FREIRE, 1987, p. 121).

Todavia, a prática cooperativa gera rupturas nas relações que impedem a convivência e, com a tomada de consciência podem ser gestadas novas formas de aprendizagem e cooperação. Nesse processo de vivência, o conceito cooperação promove o espaço para construir o conhecimento com fases de problematização, socialização e multiplicação dos saberes, prática educativa que alcança efetividade e eficácia na medida em que acontece o envolvimento real das pessoas com a construção contínua do conhecimento. Por isso, a aprendizagem da prática cooperativa está alinhada a espiral do conhecimento.

2.4.2 Aprendizagem por meio da Espiral do Conhecimento

O conhecimento é reconhecido como um dos principais valores da humanidade. Várias civilizações fundamentaram-se na busca por este saber, com destaque para os avanços conquistados pela *pólis* grega, espaço reconhecido como berço do saber devido a sua aplicação no debate e desenvolvimento da razão (ZABOT, 2002). A filosofia foi a ciência humana que mais estudou o conhecimento com forte valorização da razão.

Na Grécia Antiga várias frentes buscaram compreender a criação do conhecimento. Versões radicais dos empiristas negaram à razão de qualquer papel na aquisição de conhecimento. Este confronto gerou versões mais moderadas do racionalismo que defenderam, tanto a razão, como os sentidos fontes substanciais de aquisição de conhecimento. A criação do conhecimento presente no cenário atual parece beber, simultaneamente, tanto do racionalismo como do empirismo, frentes de interação que necessitam das pessoas para criar, trocar e desenvolver conhecimentos aplicáveis.

Michael Polanyi ao publicar em 1962, o artigo *Conhecimento tácito: sua relação com alguns problemas de Filosofia*, demonstrou que o conhecimento do ponto de vista epistemológico comporta duas dimensões: a tácita e a explícita.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode ser cognitivo ou técnico. É cognitivo quando relacionado a modelos mentais, como as crenças, percepções, emoções. O técnico é o que se pode chamar de *know-how*, palpites e intuições decorrentes da experiência. Embora o conhecimento tácito esteja cerrado dentro da mente de cada um, em algum momento, se expande por meio da expressão, interesses, pontos de vista, de maneira que se pode concluir que o conhecimento explícito tem conhecimento tácito em sua base estrutural (SVEIBY, 2013).

O segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

O conhecimento tácito é reconhecido como aquele adquirido pelo indivíduo ao longo da vida, aquele que está na cabeça das pessoas. Este conhecimento é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa. Stewart (1998, p.64) reforça a importância deste conhecimento, pois a maior virtude do “conhecimento tácito é que ele é automático, exigindo pouco tempo de reflexão”. Ele é criado e compartilhado quando as pessoas se encontram, dialogam e realizam um esforço sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito.

Por outro lado, o conhecimento explícito é aquele formal e fácil de ser comunicado. A distinção entre conhecimento explícito e tácito é a chave para compreensão das diferenças entre as abordagens ocidentais e orientais. As abordagens orientais valorizam a construção do conhecimento, pois durante a conversão, o conhecimento organizacional também é criado.

A literatura sobre a Gestão do Conhecimento nas Organizações é densamente influenciada pela Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional, desenvolvida nas Empresas Japonesas, evidenciada por Nonaka e Takeuchi (1997). Apesar de ser levado em consideração, o contexto cultural específico do desenvolvimento da teoria, a proposta apresentada por eles é uma contribuição sólida ao escopo de conhecimento que fundamenta a Gestão do Conhecimento e a aprendizagem do individual para o coletivo nas Organizações.

O conhecimento organizacional não existe por si só. Sua criação começa sempre com um indivíduo ou um grupo de indivíduos que apresentam novas ideias, conceitos, inovações de produto ou de processo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) são as pessoas que representam a capacidade da Empresa em criar um novo conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo a produtos/serviços e pessoas/processos.

“Para fluir com sucesso, o conhecimento organizacional é disseminado por meio de uma dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”, conforme evidenciado por Coltre (2004, p. 35). Como o conhecimento explícito é codificado, a natureza subjetiva do conhecimento tácito, dificulta o processo de transmissão, por isso deve ser convertido em palavras ou imagens para que se torne compreensível para qualquer pessoa. Durante este processo do tácito-explícito-tácito o conhecimento organizacional é criado, bem como, o sentido e valor de uso para cada usuário.

A distribuição do conhecimento organizacional conta com a inclusão da tecnologia para facilitar o seu compartilhamento e não para substituir a interação entre as pessoas. Na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997), a geração de conhecimento organizacional é entendida como a capacidade de uma Empresa criar ou reter novos conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los em seus produtos, serviços e sistemas. Com esses procedimentos é possível a inovação contínua que leva à vantagem competitiva.

Davenport e Prusak (2001) confirmam que o conhecimento é a única vantagem competitiva sustentável. Já que fatores como qualidade e preço podem ser facilmente igualados por competidores, o conhecimento, não. A criação do Conhecimento Organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito.

Em relação à competitividade empresarial Brown e Duguid (2001), apontam que o conhecimento contribui para a competitividade organizacional e mostra a importância das pessoas possuírem e criarem conhecimento. Também, força as Empresas a compreenderem que o conhecimento reside menos em bancos de dados e mais nas pessoas.

Fisher (2003) argumenta que o conhecimento nas Organizações é gerado por meio da conduta e da ação humana que sofre influência da dinâmica social do grupo. Tal conhecimento único para cada situação e contexto cultural é o resultado do relacionamento entre as pessoas, que desenvolvem repertórios sociais e cognitivos próprios que condicionam sua interpretação do mundo, por isso, o conhecimento é criado e absorvido por estes atores.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada. Nas Organizações, o conhecimento é disseminado e introduzido em produtos, processos, sistemas e outros tipos que impactam diretamente na estrutura organizacional da empresa, em combinação com os conhecimentos explícito e tácito. O primeiro é formal, transparente e mais fácil de transmitir, o tácito é considerado subjetivo, por isso, é mais complexo de ser gerenciado.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento é um processo humano dinâmico que justifica a crença pessoal com relação à verdade. Este processo se realiza nas relações cotidianas onde a informação é o meio que cria e liga as crenças e compromissos das pessoas, frente as ações humanas para algum propósito. O conhecimento não é apenas mais um fator de produção tradicional, mas o único recurso realmente expressivo na atualidade, pois se trata de um recurso singular, pois se auto-reproduz na medida em que é mais utilizado.

O modelo dinâmico de criação do conhecimento elaborado Nonaka e Takeuchi (1997) tem como pressuposto básico, a fundamentação que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social, chamada de Conversão do Conhecimento, um processo social que ocorre entre indivíduos, onde o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem e recombinaem, tanto em aspectos de qualidade, quanto de quantidade.

A Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka (1991) foi desenvolvida baseada no sucesso das Empresas Japonesas, durante as décadas de 1980 e 1990, e seu fundamento foi a Teoria da Estruturação de Guiddens (1979, p. 53), onde a estrutura influencia as pessoas e que as pessoas agem na estrutura “as condições e objetivações do processo, são elas próprias, igualmente, momentos do mesmo e dos seus únicos sujeitos, os indivíduos inseridos em relações mútuas que igualmente produzem o novo”. São elas quem constroem a estrutura, e com isso, revelam uma relação de interdependência entre estrutura e pessoas. Diferentemente

das teorias tradicionais que tentam resolver as contradições que surgem entre os indivíduos, para a Teoria da Criação do Conhecimento, as contradições são necessárias, pois o conhecimento não é criado com um equilíbrio entre essas contradições, mas com a síntese deles (NONAKA e TOYAMA, 2003).

A base primordial é a transformação do conhecimento pessoal já que ele é o alicerce para criação do conhecimento organizacional. “O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, uma Organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, quer sejam conhecimentos tácitos ou explícitos” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.57). A criação do conhecimento organizacional amplia o conhecimento criado pelos indivíduos.

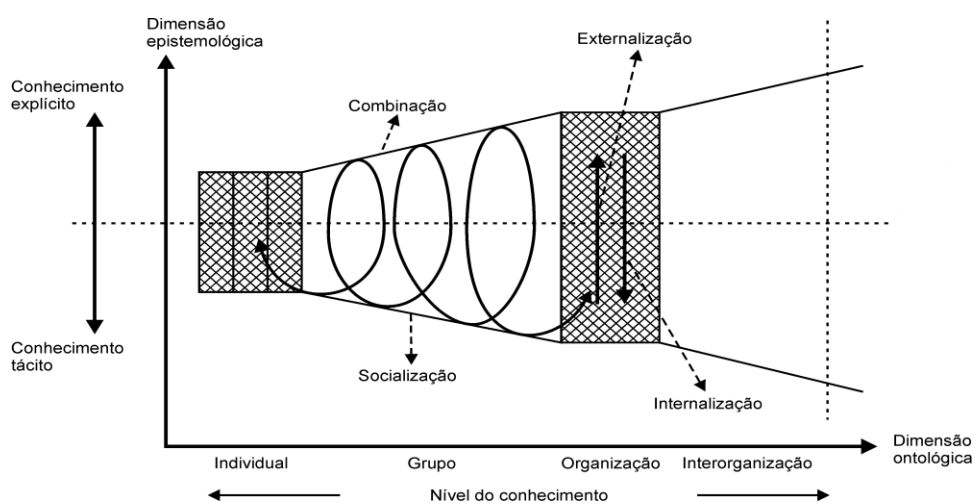


Figura 1 – Dimensões da criação da Espiral do Conhecimento
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, (1997, p.62).

A Gestão do Conhecimento tem como principal desafio a aquisição e a transferência do conhecimento pessoal do trabalhador (tácito) e do conhecimento organizacional (explícito) num processo de transformação interativa que é representado pela espiral do conhecimento, que começa no nível individual e vai ascendendo e ampliando redes de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. O processo de criação do Conhecimento Organizacional compreende duas dimensões: uma ontológica e outra epistemológica. A Ontológica é representada no eixo horizontal como as entidades criadoras do conhecimento. Este conhecimento só é criado por indivíduos, assim, uma Organização não pode criar conhecimento por si só (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Expressa o conhecimento criado pelos indivíduos e transformado em conhecimento, em nível de grupo e nível organizacional interagindo entre si. Nonaka e Takeuchi (2008) esclarecem que a espiral do conhecimento também é amplificada à medida que passa para os

níveis ontológicos, que se distribui do indivíduo para o grupo e, do grupo para a Organização. A criação do Conhecimento Organizacional é um “processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da Organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

A respeito do conhecimento organizacional, os autores mencionam que é mantida pela consecutiva interação entre o conhecimento tácito (pessoas) e explícito (políticas organizacionais), aquela moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento. O modelo dinâmico da criação do conhecimento está pautado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido mediante a interação social entre o conhecimento tácito e o explícito. A essa interação, dão o nome de espiral do conhecimento.

A explicação da espiral Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional é constituída por meio dos quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização. Esses modos ocorrem a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito, quando acontece a conversão é construído um novo conhecimento, pois não são independentes entre si, e sim a interação entre eles produzem uma espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A interação entre os quatro modos de conversão do conhecimento são: socialização; externalização, combinação e internalização. Por meio da interação dos quatro modos de conversão do conhecimento, baseia-se uma passagem ininterrupta e continuada de um modo para outro; cria-se a espiral do conhecimento o que possibilita a incorporação do conhecimento tácito para o explícito e do individual para o coletivo.

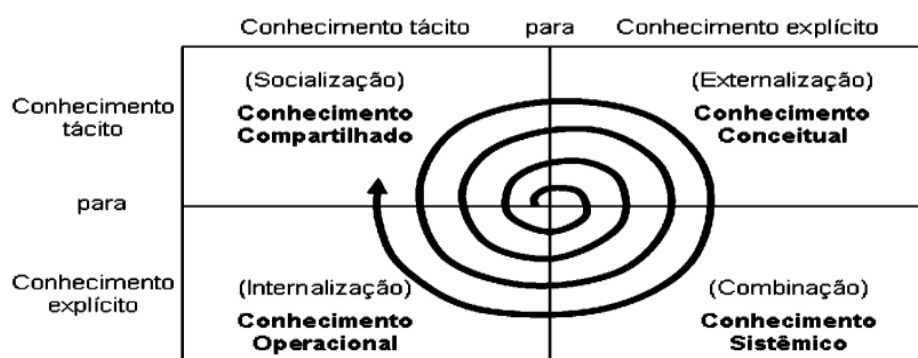


Figura 02 - Quatro Modos de Conversão do Conhecimento
FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 88).

A socialização começa com o compartilhamento do conhecimento tácito que acontece quando os indivíduos transferem seus conhecimentos diretamente para os outros,

compartilhando sua experiência, interagindo com os demais. Essa conversão pode ser feita pela observação, repetição, treinamento, conversas formais ou informais.

O compartilhamento de experiências entre pessoas resulta na conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa, na forma de modelos mentais e habilidades técnicas. O ponto crítico para que este tipo de conversão é a experiência vivida, associada às emoções e contextos específicos a ela associados. Esta forma de compartilhamento é favorecida quando ocorre diálogo frequente e comunicação face a face; quando *brainstorming*, *insights* e intuições são valorizados, disseminados e analisados sob várias perspectivas; quando é valorizada a relação entre mestre e aprendiz, pela observação, imitação e prática acompanhada com a “construção de um campo de interação” ou local de criação do conhecimento (NONAKA e KONNO, 1998, p. 59).

Na externalização, o conhecimento tácito compartilhado é convertido em explícito na forma de um novo conceito. O conhecimento do indivíduo é transferido para um formato, no qual, outro indivíduo possa apreender, por exemplo, pelo diálogo, em formas prontamente compreensíveis pelos outros, tais como as ideias, imagens, palavras, conceitos, metáforas, analogias, narrativas e recursos gráficos. Esta etapa é considerada como a “quintessência do processo de criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 62).

A fase da combinação envolve mais de uma fonte de conhecimento explícito para compor uma nova fonte de conhecimento de explícito para explícito, com a conversão do conhecimento em conjuntos mais complexos de conhecimento explícito com a captura e integração de novos conhecimentos, tanto de dentro e de fora da empresa, os combinando para difusão do novo conhecimento aos membros da organização. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 65), “a combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”. Neste, destaca-se a importância das bases de dados compartilhada na Organização, a partir das quais as informações são separadas, classificadas e reagrupadas.

Na fase da internalização acontece a passagem do conhecimento explícito para tácito incorporado na ação e na prática. Esta fase é fortemente vinculada ao aprender fazendo, quando as experiências das etapas anteriores são incorporadas nas bases do conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais e de conhecimento técnico, no qual o conhecimento é aplicado e utilizado em ações concretas, devendo ser atualizado por meio da prática e da reflexão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA, 2003).

Para que o processo de internalização aconteça, o conhecimento criado necessita ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se atingiu as expectativas

previstas para o novo conceito. Na quarta fase, os conceitos são convertidos em um arquétipo que pode assumir a forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto ou um mecanismo operacional no caso de inovações abstratas. “A função da Organização no processo de criação do conhecimento é fornecer condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 96).

Cada modo do processo envolve uma combinação diferente das entidades criadoras do conhecimento, sejam na socialização quando o processo ocorre de indivíduo para indivíduo; na externalização, onde o processo é de indivíduo para o grupo; na combinação, ocorrendo do grupo para a organização; na internalização, que advém da organização para o indivíduo. Senge (1999) desenvolveu atributos para cada uma destas fases.

Quadro 5 - Fatores e atributos das fases da Espiral do Conhecimento

| | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| SOCIALIZAÇÃO | EXTERNALIZAÇÃO |
| Interação individual face a face | Interações coletivas face a face |
| Treinamento | Conceito de produto /Analogia |
| Confiança e comprometimento | Incentivo à criatividade e diálogo |
| INTERNALIZAÇÃO | COMBINAÇÃO |
| Interações individuais e virtuais | Interações coletivas e virtuais |
| Cultura organizacional disseminada | Banco de dados |
| <i>Know how</i> técnico | Rede de comunicação |
| <i>Learning by doing</i> | Elaboração de relatórios |

FONTE: Adaptado de SENGE (2016).

Por meio da socialização, o conhecimento tácito é trocado, e posteriormente, convertido em explícito por meio da externalização. Posteriormente, inicia-se o processo de combinação: o novo conhecimento adquirido é combinado ao já existente gerando novos conhecimentos para a Organização. Por fim, este novo conhecimento será internalizado e transformado em normas, documentos, manuais, entre outros. Nesta fase, o processo se reinicia novamente por meio da socialização começando novo ciclo.

Segundo Davenport (2001), a melhor forma de transferir o conhecimento tácito entre pessoas é criar e capitalizar oportunidades de juntar os que possuem conhecimento com que dele necessitam. A base de criação do conhecimento organizacional é constituída por meio do conhecimento tácito, criado e acumulado no nível individual. Este conhecimento tácito é mobilizado e ampliado organizacionalmente por meio da conversão do conhecimento.

O método representado por meio da espiral do conhecimento desencadeia a criação e expansão horizontal do conhecimento por meio do nível ontológico (indivíduo, grupo, organização e interorganização) que transcende fronteiras organizacional e vertical por meio do nível epistemológico (conhecimentos tácito e explícito).

Recentemente, a autora Coltre (2016) inseriu a dimensão gnosiológica na espiral do conhecimento. Esta dimensão implica na validade do conhecimento para o envolvido frente suas ações em nível pessoal, grupal e institucional. A dimensão gnosiológica é composta de instrumentos que promovem a identificação dos padrões de comportamento tácitos. Os “aspectos tácitos da cognição e das ações, ao se tornarem explícitos podem ser gerenciados de forma mais efetiva” (COLTRE, 2016, p. 202).

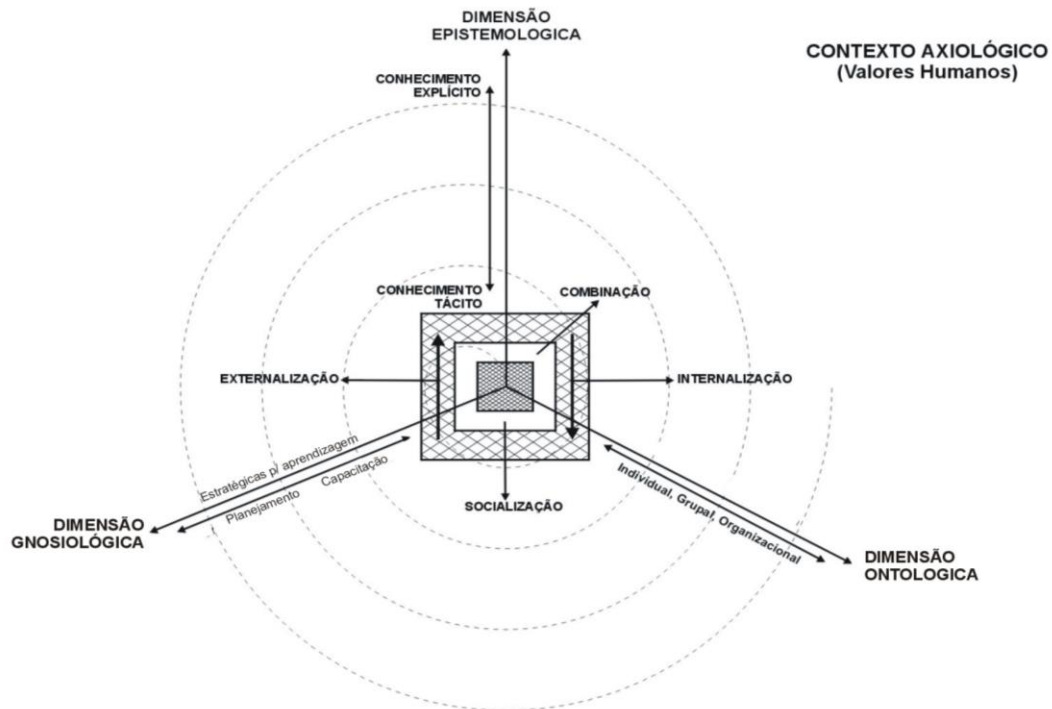


Figura 03 - Dimensões do Conhecimento
FONTE: (COLTRE, 2016, p. 203).

A espiral deve ser analisada dentro do contexto de cada Organização, considerando a dimensão axiológica dos valores humanos e a visão de mundo que a cultura em estudo está inserida. Para Stewart (1998), toda a fonte de conhecimento tácito está vinculado ao comportamento do indivíduo. Ressalta Coltre (2016) este conhecimento tácito não é consciente para a pessoa e ao promover este entendimento, ela consegue articulá-lo com maior facilidade e assertividade, ao torná-lo explícito para si e para os demais. Neste sentido, corroboram os Autores que as condições facilitadoras na adoção de práticas que facilitem criação do conhecimento propostas por Nonaka e Takeuchi (1995) são fundamentais.

Quadro 6: Condições para conhecimento organizacional

| | |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| I. Intenção organizacional | Aspiração de uma organização às suas metas. |
| II. Autonomia dos membros. | Introduz oportunidades inesperadas e possibilita a automotivação dos indivíduos. |

| | |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| III. Flutuação e caos criativo. | Estimula a interação entre a organização e o meio ambiente externo, possibilitando a exploração da ambiguidade. |
| IV. Redundância. | Informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. |
| V. Variedade de requisitos. | A variedade de requisitos facilita que se enfrentem situações, com a transformação do conhecimento tácito em explícito. |

FONTE: Adaptado pelo Autor de NONAKA E TAKEUCHI (2008, p. 72).

A intenção, autonomia, flutuação, caos criativo e a redundância geram condições para que o conhecimento organizacional aconteça. Ao juntar todos estes elementos os autores estabeleceram o modelo de criação do conhecimento.

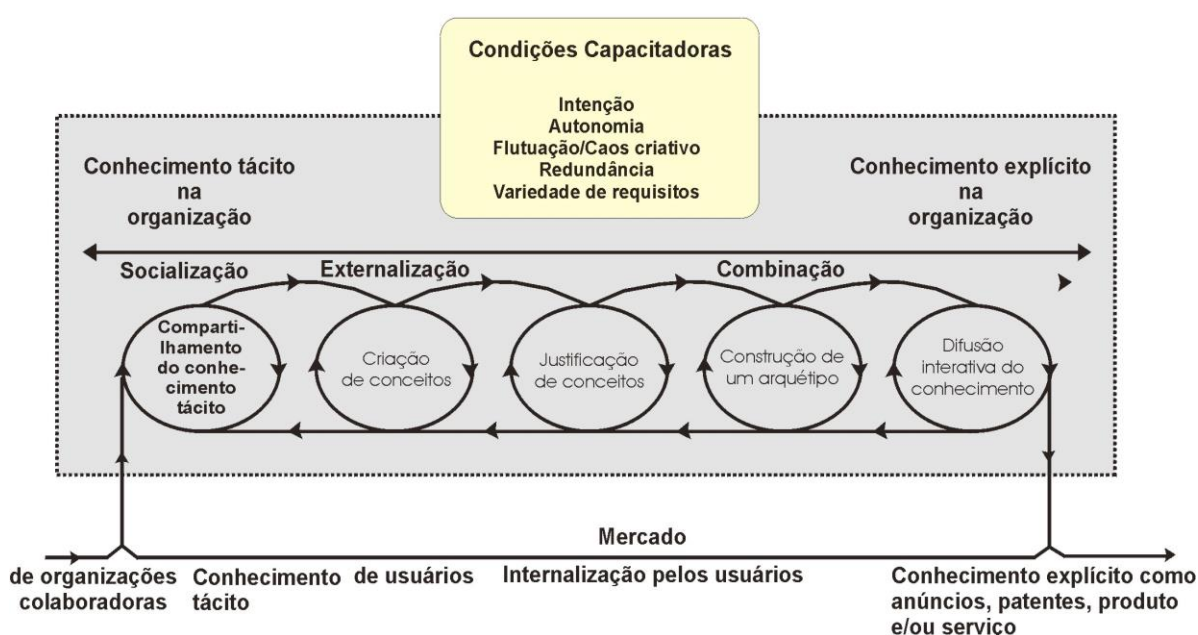


Figura 04 – Modelo de cinco fases do processo de Criação do Conhecimento

FONTE: NONAKA E TAKEUCHI (1997, p. 96).

O compartilhamento do conhecimento tácito constitui uma estreita relação com o modo de socialização. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97), “o compartilhamento do conhecimento tácito ocorre entre vários indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações, torna-se a etapa crítica à criação do conhecimento organizacional”. A Criação de Conceitos corresponde a externalização, na medida em que o modelo mental compartilhado passa pela verbalização e cristaliza-se em conceitos explícitos. A justificação e conceitos são questionados e ponderados quando a aceitação dos novos conhecimentos é avaliada aos critérios condizentes à área de atuação da Empresa.

A construção de um arquétipo ocorre quando o conceito justificado é transformado em algo tangível e a difusão interativa do Conhecimento dá-se início a um novo ciclo da

criação do conhecimento organizacional, tornando-se esse, um processo contínuo que se atualiza constantemente, tanto dentro da Organização quanto entre várias organizações. Portanto, a sustentabilidade organizacional é importante que a Organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos. E, o processo de criação do conhecimento organizacional está intrinsecamente relacionado às estratégias da organização que garantirão esta sustentabilidade.

Posterior aos estudos de Nonaka e Takeuchi, outros surgiram com propostas de modelos diferenciados, dentre eles: Mcadam e McCreedy (1999), Terra (2000), Bhatt (2001), Pawlowsky (2001), Bryant (2003), Yang, Fang e Lin (2010), Wang, Su, Yang (2011), dentre outros. Li e Gao (2003) tecem críticas ao modelo de criação de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), por usarem a dicotomia do conhecimento tácito para mistificar este tipo de conhecimento em seus estudos com empresas japonesas, mas não fizeram a distinção da tacitividade e implicitude pela concepção de Polanyi (1967). Há que se considerar que sua criação se deu há mais de uma década e meia e em uma realidade cultural e tecnologicamente diferente da brasileira e atual.

Porém, a escolha do modelo de construção e conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) se justifica por ser de fácil identificação no que se refere ao buscar e compartilhar informações no sistema que será estudado e pela simplicidade na sua utilização. Salienta-se também, que os Autores tiveram importância na discussão e popularização do movimento do conhecimento organizacional que em decorrência foram trazidas as discussões sobre Gestão do Conhecimento. Por meio deste modelo, é possível relacionar a complexidade e dificuldades que envolvem os quatro fases de conversão do conhecimento organizacional com a abordagem de aprendizagem individual e organizacional.

3 METODOLOGIA

O caráter da pesquisa foi do tipo descritiva e de levantamento. A pesquisa descritiva é aquela que identifica as opiniões, atitudes e crenças da população pesquisada, como também, descrever as características e estabelece as relações entre as variáveis. Neste método, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa obter as conclusões, conforme descreve Gil (2002, p. 70):

Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A perspectiva da pesquisa foi de corte longitudinal referente aos anos, de 2013 a 2014, fundamentada em um estudo *ex-post-facto* que tem por objetivo investigar possíveis relações de causa e efeito ocorridas, posteriormente, e seus efeitos atuais (ROUQUAYROL; ALMEIDA, 2006). A abordagem foi quali-quantitativa. A parte qualitativa se refere aos dados oriundos de opiniões, considerados como dados moles. A parte quantitativa do estudo se refere ao tratamento de dados, por meio de estatística para gerar consistência metodológica.

Uma opinião é uma qualidade, uma valoração sobre algo, porém muitos pesquisadores transformam “[...] dados qualitativos em elementos quantificáveis [...] pelo emprego de critérios, categorias, escalas de atitudes, intensidade ou graus” (RICHARDSON et al, 1999, p. 80).

Os dados foram coletados por meio das perguntas do estudo são oriundos de opiniões dos participantes e foram transformados em elementos quantificáveis por meio de escalas para assegurar uma melhor exatidão no plano dos resultados, caracterizando o estudo como quali-quantitativos. A população pesquisada foram todos os 1443 Diretores participantes diretos do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL), oriundos de 20 Estados do Brasil. O questionário foi enviado por meio do Sistema Google Pesquisa. Os dados foram coletados por meio do questionário, no período de junho a agosto de 2016.

Tabela 1: Participantes da pesquisa

| | Estados | Número | Percentual |
|---|-------------------|---------------|-------------------|
| 1 | Rio Grande do Sul | 127 | 8,8 |
| 2 | Santa Catarina | 144 | 10,0 |
| 3 | Paraná | 260 | 18,0 |
| 4 | Espírito Santo | 60 | 4,2 |
| 5 | Rio de Janeiro | 140 | 9,7 |
| 6 | Minas Gerais | 29 | 2,0 |

| | | | |
|--------------|---------------------|-------------|--------------|
| 7 | Mato Grosso do Sul | 27 | 1,9 |
| 8 | Mato Grosso | 33 | 2,3 |
| 9 | Goiás | 31 | 2,1 |
| 10 | Tocantins | 92 | 6,4 |
| 11 | Rondônia | 47 | 3,3 |
| 12 | Amazonas | 38 | 2,6 |
| 13 | Pará | 26 | 1,8 |
| 14 | Bahia | 108 | 7,5 |
| 15 | Alagoas | 72 | 5,0 |
| 16 | Pernambuco | 31 | 2,1 |
| 17 | Sergipe | 30 | 2,1 |
| 19 | Rio Grande do Norte | 33 | 2,3 |
| 20 | Ceará | 115 | 8,0 |
| Total | | 1443 | 100,0 |

FONTE: Resultados da pesquisa, 2016.

O questionário utilizado foi composto por 20 perguntas divididas em quatro partes vinculadas as fases da Espiral do Conhecimento de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização com cinco questões em cada fase, baseando-se com a escala Likert de 1 a 10 de contribuição, onde 1 equivale a nada contribuiu, até 10 a excepcionalmente contribuiu. E, 1 questão por palavra-chave que identificou opiniões e sugestões temáticas para aprimorar o Programa. Saraph, Benson e Schoroeder (1989), Tamimi, Gershon e Currall (1995) corroboram que a escala de Likert é largamente utilizada em pesquisas organizacionais. As variáveis pesquisadas em cada fase estão a seguir.

Quadro 7 - Variáveis pesquisadas

| Fases | Variáveis |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Socialização Avaliação do Programa | Organização do Programa |
| | Metodologia do Programa |
| | Conteúdo e qualidade dos cursos |
| | Didática e vivência dos professores |
| | Carga horária e resultados propostos |
| Externalização Avaliação da troca de informação | Ações para multiplicar o conteúdo |
| | Mudança de comportamento |
| | Acompanhamento das mudanças |
| | Gestão de Negócios |
| | Inclusão Social |
| Combinação Avaliação da combinação dos conhecimentos | Construção e avaliação das ações |
| | Alteração de regimentos internos |
| | Alterações na forma de trabalho |
| | Reuniões sobre práticas |
| | Conhecimentos internalizados. |
| Internalização Avaliação das condições para multiplicação | Apreensão do aprendizado |
| | Apreensão para repasse e multiplicação |
| | Estratégias para inclusão social |
| | Métodos para Gestão de negócios |
| | Métodos para Gestão do conhecimento |

FONTE: Autoria Própria, 2016.

Os dados foram submetidos a tratamento estatístico, por meio do software R. Para cada uma das vias foi aplicadas técnica consideradas apropriadas para análise dos dados:

Quadro 8: Métodos análise dos dados

| Blocos | Testes Estatísticos | Objetivo |
|---------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I Bloco | Análise fatorial | Validação da pesquisa por meio do Teste KMO. |
| II Bloco | Análise de razão média | Considerar a média simples a partir da escala Likert com análise do PECSOL por meio das variáveis. |
| III Bloco | Análise de razão média | Verificar quais Estados apresentam médias diferentes por meio do teste F e Anova. |
| | Razão média gerada pelo teste Tukey | Confirmar a existência de diferença significativa entre as médias por meio de teste Tukey. |
| IV Bloco | Significância do Teste F | Demonstrar a diferença de média entre diferentes grupos e perfil dos participantes. |
| | Coefficiente de Correlação de Spearman | Qualificar a existência de correlação entre o perfil dos participantes. |
| | Análise de razão média | Demonstrar a diferença de média entre as diferentes variáveis da pesquisa. |
| V Bloco | Análise de razão média | Sistematizar a média das opiniões e propostas. E, comparar os resultados entre as fases da espiral. |

FONTE: Autoria própria, 2016.

A utilização das técnicas, Componentes Principais com Análise Fatorial, objetivou reduzir a dimensão do número de variáveis e as relações existentes entre elas. Também determinou os fatores que representam essas variáveis. Por meio da aplicação da análise dos Componentes Principais para via tácita e via explícita evidenciou-se a relação que existe entre essas variáveis, verificando-se a necessidade de aplicar outros testes. Análise de correlação foi medida a associação que existe entre as variáveis e a correlação entre as variáveis para sistematizar os pontos que deverão receber menor e maior atenção, estabelecendo médias de aprendizagem entre os diferentes perfis.

A análise de correspondência é um método estatístico desenvolvido para a análise descritiva exploratória de grandes tabelas. Por meio desta técnica, pode-se visualizar, graficamente, onde estão representadas as relações mais importantes de um grande conjunto de variáveis categóricas e contínuas, permitindo observar as relações entre estas, por meio da distância entre os pontos desenhados (GREENACRE, 1981; LEBART *ET AL.*, 1977; LEBART *ET AL.*, 1984).

Elaborou-se também, uma tabela de contingência para relacionar as variáveis: Bloco I - Idade, Gênero, Grau de Escolaridade; Bloco II – Tempo de Sócio na Cooperativa, tempo de Diretor na Cooperativa, média obtida na Avaliação Geral do Programa; Bloco III – Fases do Conhecimento e correlação entre elas; Bloco IV – Correlações entre o perfil dos participantes e os resultados alcançados nas fases do Conhecimento; Bloco V – Interface entre os resultados do processo formativo e socioeconômico das Cooperativas participantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PROGRAMA PESQUISADO

O PECSOL foi desenvolvido pela UNICAFES Nacional, no ano de 2013-2014, com a missão de promover processos de inclusão de pessoas nas Cooperativas e fortalecer a Gestão Organizacional com momentos teóricos e práticas de multiplicação do conhecimento nos empreendimentos. Seu objetivo foi o aprimoramento das estratégias organizacionais do Cooperativismo Solidário com foco em ações de fomento e inclusão de novos Diretores na Gestão e Governança das Cooperativas, com estratégias fundamentadas em processos multiplicadores, articulados com foco no empoderamento e fortalecimento do capital social, atuante e ativo das Cooperativas. Destacam-se suas principais frentes de capacitação:

Quadro 9: Atividades e orçamento financeiro do PECSOL

| Item | Descrição | Valor |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Seminário Nacional | Ação nacional com objetivo de orientar o programa e foco das temáticas. | 76.770,00 |
| Programa PECSOL | Elaborar Programa de Formação com norte temático dos cursos. | 82.600,00 |
| Seminários Multiplicadores | Seminários em 20 Estados do Norte, Nordeste, Centro Oeste, Sudeste e Sul. | 183.600,00 |
| Cursos continuados | Cursos multiplicadores continuados em 40 turmas com ações formativas. | 951.200,00 |
| Oficinas do Coletivo de Formação | Oficinas Nacionais do Coletivo de Formação do Cooperativismo Solidário. | 205.700,00 |
| Análise das Ações | Revistas sobre os resultados do Programa e das pautas das Cooperativas associadas. | 103.400,00 |
| Valor total | | 1.603.270,00 |

FONTE: PECSOL, 2013.

Os recursos potencializaram a articulação do Programa e desafiou as Cooperativas na busca por parcerias regionais para multiplicar a execução das atividades, com benefício direto de 1443 pessoas para o fortalecimento das Cooperativas, POR MEIO da formação dos Diretores para multiplicação do conhecimento. No Brasil, as Cooperativas ainda são regidas pela Lei n.º 5.764/71 que determina a constituição, funcionamento e representação das Cooperativas.

Esta Lei orienta a unicidade representativa, fato gerou a concentração administrativa dos recursos do SESCOOP, Sistema que é mantido pela contribuição de todas as cooperativas, mas que em seu regulamento só permite o acesso às cooperativas registradas no

Sistema OCB, limitando ações formativas em cooperativas registradas na UNICOPAS.

Quadro 10: Eixos de capacitação do Programa PECSOL

| | |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consciência organizacional | Fortalecer a compreensão de que a Educação e Capacitação são processos necessários para promoção, fomento e qualificação da autogestão nas redes. |
| Gestão e Governança | Qualificar a capacidade de Gestão e Governança das redes, com fomento às práticas e iniciativas de autogestão, intercooperação e governança. |
| Controle Social | Empoderar Sócios e Diretores cooperativos para promoção do desenvolvimento local, com multiplicação do conhecimento junto á base social. |

FONTE: PECSOL, 2013.

O PECSOL fundamentou suas ações de capacitação em metodologias participativas de Educação Popular, com processo de ensino-aprendizagem balizado pela valorização do saber dos participantes. Busca a construção coletiva do conhecimento e das formas de saber, bem como, de repasse e multiplicação, com conteúdos apropriados à perspectiva da autogestão cooperativista. Suas diretrizes metodológicas fomentaram-se na partilha de saberes, nos quais os participantes desempenharam simultaneamente o papel de Educadores e de Educandos, ampliando as estratégias de multiplicação do conhecimento.

Quadro 11: Metodologia dos cadernos pedagógicos

| | |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fundamentação | Apresentação e introdução teórica dos conteúdos previstos no Programa, buscando provocar compreensão e fundamentar as aulas. Esta fase teve como objetivo permitir aos educandos domínio dos conteúdos e orientação para interlocução com as Cooperativas. |
| Problematização | Fase dos cursos que provocou o despertar consciência crítica sobre a operacionalização do tema, com participação dos educandos na análise crítica à situação das Cooperativas nas diferentes temáticas desenvolvidas no Programa de Educação. |
| Interação | Momento dinâmico onde as turmas a partir de provocações das cartilhas pedagógicas, externalizar e construir de forma interativa e comunitária métodos e estratégias para multiplicar o conteúdo junto às práticas das cooperativas locais e das redes regionais. |
| Multiplicação | Orientações para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, prevendo a definição de métodos para a multiplicação, aplicação prática nas Cooperativas e Comunidades participantes, buscando maior internalização das estratégias. |

FONTE: PECSOL, 2013.

Os cursos seguiram a dinâmica da Pedagogia da Alternância com reforço a proposta da Educação Popular, com momentos presenciais fundamentados em bases teóricas, com fases de problematização, socialização e interação entre os Participantes e o Professor, seguidos de períodos de Ensino a Distância, com ações práticas de multiplicação com foco na internalização do conhecimento nas pessoas participantes e assimilação das práticas nas Cooperativas participantes, envolvendo mais Sócios, Diretores e Funcionários na construção

do conhecimento pessoal e organizacional.

A metodologia do PECSOL está fundamentada nas fases de socialização, combinação, externalização e internalização do conhecimentos, para que os envolvidos possam ser multiplicadores destes conhecimentos em suas unidades de atuação.

Quadro 12: Metodologia dos cadernos pedagógicos

| | |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Carga Horária | 128 horas presenciais - Cursos e debates sobre as temáticas de organização, gestão, inclusão e comercialização com participação das cooperativas e parceiras. 128 horas curso à distância – Momentos de multiplicação das temáticas junto às Cooperativas com ações de ensino-aprendizagem junto a direção e demais Associados. |
| Programa de Educação | Missão, Objetivos e Metodologia desenvolvida na execução do Programa junto às turmas locais, fortalecendo o envolvimento dos Associados e das Cooperativas. |
| Cartilha I Organização | Diferenciais do Cooperativismo Solidário e os fundamentos que norteiam suas ações diante da base organizativa, qualificando à construção cooperativa. |
| Cartilha II Gestão | Processos de Gestão e Governança da autogestão, aprofundando diretrizes financeiras e econômicas em torno da sustentabilidade, qualificando processos de planejamento, controle, implantação de ferramentas tecnológicas de gestão. |
| Cartilha III Comercialização | Estruturação comercial, com estratégias para maior inclusão produtiva, geração de renda e consolidação, com orientação para construção de bases mercadológicas para viabilizar a inserção dos produtos nos mercado institucional e convencional. |
| Cartilha IV Inclusão | Inclusão participativa no aspecto social, econômico, de gênero e de geração, com temáticas envolvendo os segmentos atingidos por mecanismos de exclusão social, com foco no empoderamento das mulheres e de jovens nas Cooperativas. |

FONTE: PECSOL, 2013.

A proposta pedagógica, cadernos didáticos e documentos analíticos sobre o PECSOL demonstram que o Programa alcançou resultados positivos, com boa participação dos Diretores, aceitação do material, articulação de parcerias para multiplicação das ações. Todavia, a autocrítica demonstrou que as ações geraram poucos avanços na liquidez das Cooperativas, o que demandou este Estudo. O Programa foi realizado com Diretores e Funcionários de Cooperativas Solidárias, com baixo nível de inovação tecnológica nos processos de gestão, com baixo volume de capitalização, e também, com baixa liquidez. Apresenta-se o perfil com dados médios das Cooperativas participantes, pois a situação organizacional das mesmas influencia na gestão do conhecimento organizacional.

Tabela 2 – Perfil das Cooperativas

| Indicadores | Homens | Mulheres | Jovens |
|----------------------------------|-------------|-----------------|--------------------|
| Número de Sócios | 68% | 24% | 8% |
| Número de Sócios ativos | 62% | 36% | 2% |
| | Cadastrados | Não cadastrados | Situação irregular |
| Vínculo com Economia Solidária | 27% | 73% | 12% |
| Vínculo com Agricultura Familiar | 78% | 22% | 9% |

| | | | |
|----------------------------------------|------------|-----------------|--------------------|
| | Sim | Não | Outros |
| Utilização de Software de Gestão | 56% | 34% | 12% |
| Realiza reuniões regulares do Conselho | 67% | 22% | 11% |
| | Até 50 mil | De 50 a 300 mil | Mais de 300.000,00 |
| Faturamento mensal | 38% | 54% | 8% |
| | Positivo | Negativo | Regular |
| Sobras em 2014 | 78% | 20% | 2% |
| | Possui | Não possui | Terceirizados |
| Funcionários liberadas para serviços | 47% | 53% | 10% |
| Direção liberada de forma integral | 38% | 43% | 19% |
| | Possui | Não possui | Terceirizados |
| Estrutura de logística | 36% | 11% | 53% |
| Estrutura de agroindustrial | 22% | 53% | 25% |
| | Possui | Não possui | Já amortizados |
| Empréstimos | 38% | 62% | 52% |
| Capitalização | 43% | 34% | 23% |

FONTE: PECSOL, 2015.

Os dados acima demonstram um perfil de cooperativas com baixo nível de desenvolvimento organizacional, com presença expressiva de homens, com base social amplamente vinculada a Agricultura Familiar e pouca interlocução social e ideológica com Economia Solidária, com pouca estrutura e instrumentos para gestão técnica e humana, com poucas iniciativas agroindustriais e baixo nível de capitalização. Estes dados podem ser analisados sob várias perspectivas. Sob o âmbito da estrutura e capacidade de multiplicação do conhecimento, mostra-se como um segmento fortemente vinculado a inclusão social e com poucas condições para exercer ações de multiplicação do conhecimento.

4.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

A pesquisa foi realizada com participação de Diretores de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária de 20 Estados do Brasil. Estes Diretores atuam como Conselheiros Administrativos ou como Diretores Executivos deste segmento. Os resultados da coleta de dados estão organizados nos blocos validação da pesquisa, perfil dos participantes, média por variável e fase, média por perfil e média das opiniões e propostas.

Quadro 13: Métodos e objetivos da análise dos dados

| Blocos | Testes Estatísticos | Objetivo |
|---------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Bloco I | Validação da pesquisa | |
| | Tabela 3: Teste KMO | Análise Fatorial para verificar a significância das variáveis estudadas. |
| | Tabela 4: Total de variância | Análise Fatorial para verificar o conjunto de variáveis determinantes. |

| | | |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bloco II | Perfil Dos Participantes | |
| | Tabela 5-6 – Média de Gênero, Geração e Escolaridade da população; Tempo de Associação e Direção. | Considera a média simples das respostas considerando a escala Likert. |
| Bloco III | Média por variável e fases | |
| | Tabela 7-11: Média de avaliação por variável pesquisada e fases. | Foi aplicado o teste F para verificar quais estados apresentam médias diferentes com teste anova para apontar significância. |
| Bloco IV | Média por perfil | |
| | Tabela 12-19 – Média de avaliação por Gênero, Geração, Escolaridade Significância do Teste T e Spearman. | O teste tukey verificou a existência de diferença estatisticamente significativa entre as médias. |
| | Tabela 20-22 – Média por tempo de sócio entre as variáveis | A razão de média não foi gerada pelo teste tukey. |
| | Tabela 23-26 – Média por tempo de diretor entre as variáveis e fases. | Teste Tukey verificou a existência de diferença estatisticamente significativa entre as médias. E, comparar as fases da espiral. |
| Bloco V | Média das opiniões e sugestões | |
| | Tabela 27-28 – Média dos pontos positivos e das propostas. | Comparar com os resultados das fases as indicações de ajustes no PECSOL, para verificar pontos convergentes e divergentes. |

FONTE: Autoria própria, 2016.

4.2.1 Bloco I – Validação da pesquisa

Nesta pesquisa foram enviados 1443 questionários para Diretores que participaram do PECSOL, em 2012-2013. Destes, retornaram 100% com participação integral de todo o público que participou do Programa. Em todos os fatores propostos na pesquisa foi aplicada técnica análise estatística de forma unificada, apresentando os coeficientes de correlação de *Spearman* do conjunto das variáveis. A maioria dos pares de valores apresentou correlação moderada ou forte, e todas as correlações foram significativas, com 5% de significância e positivas. Isso significa que o comportamento de aumento e decréscimo das notas num indivíduo é similar entre todas as perguntas, validando desta forma a pesquisa.

Pelas correlações, pelo teste de esfericidade de Bartlett que foi significativo com 5% de significância (p-valor <0,05) e o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,929) próximo de 1, tem-se que esses resultados asseguram a pertinência e a confiabilidade dos resultados apresentados pela Análise Fatorial.

Tabela 3 - Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste Bartlett de esfericidade

| Teste | Resultado | Situação |
|--------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | 0,956 | Adequado |
| Teste Bartlett de esfericidade (significância ρ) | 0,000 | Adequado |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Utilizando-se da técnica de componentes principais, em conjunto com a análise fatorial com rotação Varimax para definir os grupos de perguntas, com notas similares em relação ao total de diretores pesquisados.

Tabela 4 - Número de fatores e sua variância explicada

| Fator | Variância explicada pelo fator (%) | Variância acumulada (%) |
|-------|------------------------------------|-------------------------|
| 1 | 26,466 | 26,466 |
| 2 | 19,980 | 46,446 |
| 3 | 11,474 | 57,920 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

A tabela representa a carga fatorial para a formação dos três primeiros fatores, verificando-se que três variáveis explicam a variabilidade total dos dados. Por meio desses três fatores, constatou-se a significância das variáveis, fatores e comunalidades.

Tabela 5 - Comunalidades e cargas fatoriais das variáveis.

| Variáveis | Fatores | | | Comunalidades |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | |
| 1. Construção | 0,227 | 0,760 | 0,088 | 0,638 |
| 2. Metodologia | 0,249 | 0,780 | 0,105 | 0,681 |
| 3. Conteúdos | 0,331 | 0,743 | 0,083 | 0,668 |
| 4. Didática e vivência | -0,039 | 0,465 | 0,435 | 0,407 |
| 5. Carga horária | 0,456 | 0,591 | 0,052 | 0,560 |
| 6. Participação das Cooperativas | 0,166 | 0,440 | 0,069 | 0,226 |
| 7. Proposição inovações | 0,550 | 0,550 | 0,092 | 0,614 |
| 8. Método de análise | 0,396 | 0,424 | 0,153 | 0,359 |
| 9. Capacidade de administração | 0,604 | 0,444 | 0,086 | 0,570 |
| 10. Realização de inclusão social | 0,588 | 0,488 | 0,080 | 0,591 |
| 11. Construção organizacional | 0,642 | 0,455 | 0,072 | 0,624 |
| 12. Alteração no orçamento | 0,706 | 0,301 | 0,025 | 0,589 |
| 13. Alteração na Governança | 0,732 | 0,309 | 0,106 | 0,642 |
| 14. Avaliações da Gestão | 0,734 | 0,249 | 0,198 | 0,640 |
| 15. Mudanças práticas | 0,697 | 0,163 | 0,314 | 0,611 |
| 16. Internalização do Ensino | 0,630 | 0,189 | 0,352 | 0,557 |
| 17. Redefinição da Formação | 0,626 | 0,193 | 0,441 | 0,623 |
| 18. Implantação Gestão Estratégica | 0,557 | 0,129 | 0,558 | 0,637 |
| 19. Inovações Organizacionais | 0,291 | 0,085 | 0,765 | 0,677 |
| 20. Implantação de Gestão do Conhecimento | 0,090 | 0,050 | 0,811 | 0,669 |

FONTE: Resultados da Pesquisa, 2016

A análise fatorial mostrou a organização de somente três fatores que possuem significância para explicar as causas da aglomeração das 20 variáveis, fato que orientou a pesquisa para análise de médias como forma de mostrar, qual fase e quais variáveis são mais significativas para explicar a multiplicação do conhecimento.

4.2.2 Bloco II – Perfil dos Participantes

Na definição do perfil da população desta pesquisa destacam-se as questões de Gênero, Geração, Escolaridade, tempo de Sócios e de Diretor das Cooperativas, eixos importantes no processo de avaliação das ações executadas no PECSOL.

Tabela 6 – Gênero, Geração e Escolaridade da população.

| Variável | Faixas | Nº Pessoas | % |
|---------------------|------------------------------------|------------|-------|
| Sexo | Masculino | 882 | 61,1% |
| | Feminino | 561 | 38,9% |
| Idade | Entre 14 e 18 anos | 25 | 1,73% |
| | Entre 19 e 29 anos | 293 | 20,3% |
| | Entre 30 e 40 anos | 464 | 32,1% |
| | Entre 41 e 50 anos | 391 | 27,2% |
| | Entre 51 e 60 anos | 213 | 14,4% |
| | Entre 61 e 70 anos | 54 | 3,67% |
| | Mais de 71 anos | 3 | 0,14% |
| Escolaridade | Ensino Fundamental I (1º a 4º ano) | 81 | 5,6% |
| | Ensino Fundamental II (5º a 8º) | 186 | 12,9% |
| | Ensino Médio Incompleto | 126 | 8,7% |
| | Ensino Médio Completo | 468 | 32,4% |
| | Técnico | 121 | 8,4% |
| | Ensino Superior Incompleto | 130 | 9,0% |
| | Ensino Superior Completo | 234 | 16,2% |
| | Pós-Graduação | 78 | 5,4% |
| | Mestrado | 13 | 0,9% |
| Doutorado | 6 | 0,4% | |

FONTE: Resultados da Pesquisa, 2016

Quanto ao gênero 38,9% são mulheres, fato que mostra abertura para as questões de Gênero no Cooperativismo Solidário, o que implica a construção de métodos que ampliem o envolvimento destas nos espaços deliberativos deste segmento. Conforme dados da UNICAFES (2013), as Cooperativas participantes do Programa possuem 27% de mulheres associadas. Para fomentar o maior envolvimento das mulheres nas Cooperativas, o PECSOL orientou-se a participação de no mínimo 30% de mulheres nos cursos, fato alcançado com sucesso de acordo com os dados cadastrais do Programa.

Quanto a Geração, o maior percentual de participantes se concentrou na faixa de 30 e 50 anos, com 59,39% dos participantes do Programa. Neste segmento, a meia idade predomina nos espaços deliberativos, com presença expressiva de pessoas com condições de promover ações de fortalecimento das cooperativas, mas com certa preocupação com o

envelhecimento dos participantes, pois quando somadas as faixas entre 30 e 71 anos concentram-se a 78,04% dos participantes, com somente 21,96% de pessoas jovens.

Quanto a Escolaridade, verifica-se que os diretores em média possuem bom nível de formação, somente 27,2% não possuem Ensino Médio completo, mas somente 7,1% possui nível de Pós-Graduação. O dado verifica Diretores com nível de formação mediano, sendo fundamental o investimento deste Cooperativismo em iniciativas de Especialização e Pós-Graduação para seus Diretores, viabilizando mais qualificação para construção e multiplicação do conhecimento junto as Cooperativas.

Tabela 7 – Tempo de Associação e Diretor Cooperativista

| Tempo que é Sócio na Cooperativa | Nº Pessoas | % |
|-------------------------------------------------|-------------------|----------|
| Menos de 1 ano | 76 | 5,3% |
| De 1 até 2 anos | 240 | 16,6% |
| De 2 até 5 anos | 522 | 36,2% |
| De 5 até 10 anos | 390 | 27,0% |
| Mais que 10 anos | 215 | 14,8% |
| Tempo que foi (é) Diretor da Cooperativa | | |
| Nunca foi diretor | 500 | 34,7% |
| Menos de 1 ano | 106 | 7,3% |
| De 1 até 2 anos | 272 | 18,8% |
| De 2 até 5 anos | 343 | 23,8% |
| De 5 até 10 anos | 162 | 11,2% |
| Mais que 10 anos | 60 | 4,2% |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Quanto ao tempo de Sócio, verifica-se que 58,1% dos participantes da pesquisa são Sócios das Cooperativas há menos de 5 anos, quando estudos mostram que a consciência cooperativista só amadurece com 10 anos de vivência cooperativa, e, somente 14,8% estão Sócios a mais de 10 anos, sendo necessário construir políticas inovadoras de fidelidade dos quadro social com foco na maior viabilidade social destes empreendimentos.

No referente ao tempo como Diretor, verifica-se que 34,7 dos participantes já foram Conselheiros, mas nunca ocuparam cargos de Direção Executiva, sendo expressivo o dado que somente 15,4 dos Diretores ocupam este cargo a mais de 5 anos, fato que mostra uma forte capacidade de inovação dos quadros diretivos, mas também, baixo nível de experiência administrativa se esta for mensurada pelo tempo destes como Diretores. Para fortalecer a qualificação administrativa, o PECSOL priorizou ações para formação dos Diretores.

Para Freire (1987), no processo de aprendizagem, só aprende aquele que se apropria do aprendido. Aquele que tem condições de transformar o aprendido é capaz de aplicar o

aprendido em situações existenciais concretas. Deste modo, a formação direcionada para Diretores já atuantes nas executivas das Cooperativas é importante, reforçando o fato que aprender fazendo, pode ser considerado uma forma efetiva de aprendizado, proporcionando uma vivência de situações e problemas, ao mesmo tempo em que, dá a possibilidade de resolver estes desafios. Assim, o participante internaliza a informação, comparando os resultados de acordo com as decisões tomadas em que teve participação direta.

4.2.3 Bloco III – Média por variável e fase do conhecimento

As variáveis da pesquisa foram construídas a partir da Espiral do Conhecimento com o objetivo de verificar qual das fases tem maior aceitação e contribui no processo de aprendizagem e multiplicação do conhecimento.

Tabela 8: Média de avaliação por variável pesquisada

| Fase | Atributo Avaliado | Média |
|------------------------------|-------------------------------------------|---------------|
| Fase 1 Socialização | 1. Construção | 7,4574 |
| | 2. Metodologia | 7,4740 |
| | 3. Conteúdos | 7,5364 |
| | 4. Didática e vivência | 6,7651 |
| | 5. Carga horária | 7,1989 |
| Média da Socialização | | 7,28 |
| Fase 2 Externalização | 6. Participação da Cooperativa | 6,4941 |
| | 7. Proposição de inovações | 7,3562 |
| | 8. Métodos de análise interna | 7,0499 |
| | 9. Capacidade de administração | 7,2793 |
| | 10. Realização de inclusão social | 7,4269 |
| Média Externalização | | 7,12 |
| Fase 3 Combinação | 11. Construção organizacional | 7,2024 |
| | 12. Alteração orçamento | 6,3787 |
| | 13. Alteração na governança | 7,1102 |
| | 14. Avaliações da gestão | 7,1802 |
| | 15. Mudança prática na Cooperativa | 7,1552 |
| Média Combinação | | 7,00 |
| Fase 4 Internalização | 16. Internalização do ensino-aprendizagem | 7,0256 |
| | 17. Redefinição dos programas de formação | 7,0374 |
| | 18. Implantação Gestão Estratégica | 6,9702 |
| | 19. Inovações organizacionais | 6,5288 |
| | 20. Implantação de métodos de GC | 5,9563 |
| Média Internalização | | 7,70 |
| Média Geral | Variáveis | 7,29 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016.

A maior pontuação verifica-se na fase da Socialização com média de avaliação positiva, demonstrada pela pontuação média de 7,29. A variável, conteúdo recebeu a maior média da pesquisa com 7,53 demonstrando bom nível de aceitação ao material utilizado. A variável, didática e vivência dos Professores, recebeu a menor média desta fase com 6,76. O que implica na necessidade de analisar onde inovar as técnicas de ensino e interação com os Professores que atuam com Educação Cooperativista.

A fase Externalização recebeu média de 7,12 com destaque para a variável realização de ações de inclusão social que obteve a maior média da fase com 7,42. Este dado que demonstra, que as Cooperativas Solidárias mantêm seu ideário fundacional e para a variável participação das cooperativas nos processos de formação, que obteve a média de 6,49, a menor da fase, o que indica um envolvimento positivo da estrutura organizativa, mas baixo se comparado com as demandas sociais.

A fase combinação recebeu média de 7,10 com destaque para a variável Construção Organizacional com a média 7,20 e a menor média da fase com 6,37 para a variável alteração no orçamento destinado as ações de formação. Os dados confirmam a necessidade de qualificação do sistema organizacional.

Das fases, a menor média de pontos concentrou-se na fase da internalização do conhecimento que registrou a pontuação média de 6,70, com destaque para a variável redefinição de programas de formação com a média de 7,03, e para a variável implantação de métodos de gestão do conhecimento, a única que obteve média abaixo 6 com 5,95 pontos.

A média da fase internalização pode ser justificada pelo fato que as Cooperativas não desenvolvem um processo de formação contínuo, mas emite um alerta para a inovação organizacional. Pelas médias, conclui-se que a fase que os participantes demonstram mais dificuldade de articular o que foi discutido no PECSOL é a fase da internalização, ou seja, dificuldade em repassar in loco, o que foi aprendido na fase da socialização.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), esses 4 modos de conversão do conhecimento ocorrem a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito, por meio da interação entre os indivíduos. Quando acontece a conversão é construído um novo conhecimento, pois os conhecimentos não são independentes entre si. Se um dos modos é avaliado e construído de forma negativa, toda a Espiral sofrerá perdas na construção do conhecimento e os atos gerados pelo processo não serão compartilhados, combinados e internalizados pelos integrantes da organização que fazem parte desta construção.

4.2.3.1 Fase da Socialização - comparação entre os Estados participantes

Em sequência sistematizam-se os resultados da análise dos dados por meio das variáveis organizadas pelas fases da espiral do conhecimento, com médias estabelecidas por Estado, verificando as diversidades presentes nas diversas regiões do País. Em todas as fases é utilizada a análise de razão média por meio do teste Tukey.

Tabela 9 – Média da Fase Socialização por UF

| UF | 1. Programa | 2. Metodologia | 3. Conteúdos | 4. Didática | 5. Carga horária | Média |
|--------------|-------------|----------------|--------------|-------------|------------------|-------------|
| RS | 7,55 | 7,91 | 8,11 | 6,30 | 7,20 | 7,41 |
| SC | 7,81 | 7,84 | 8,00 | 6,97 | 7,65 | 7,65 |
| PR | 7,89 | 7,93 | 7,94 | 7,19 | 7,65 | 7,72 |
| ES | 7,40 | 7,52 | 7,55 | 6,60 | 7,25 | 7,26 |
| MG | 7,34 | 7,23 | 7,41 | 7,06 | 6,95 | 7,19 |
| MS | 6,59 | 6,93 | 6,98 | 6,66 | 5,79 | 6,59 |
| MT | 6,30 | 6,30 | 6,32 | 6,44 | 5,85 | 6,24 |
| GO | 7,15 | 6,61 | 6,67 | 6,12 | 6,42 | 6,59 |
| TO | 7,03 | 6,94 | 7,19 | 6,84 | 6,61 | 6,92 |
| RO | 6,84 | 6,38 | 6,52 | 6,34 | 6,57 | 6,53 |
| AM | 7,43 | 7,43 | 7,51 | 6,13 | 6,38 | 6,79 |
| PA | 8,55 | 8,50 | 8,64 | 6,21 | 7,53 | 7,88 |
| BA | 8,76 | 8,62 | 8,69 | 6,54 | 8,57 | 8,23 |
| AL | 7,15 | 6,77 | 6,69 | 6,92 | 6,38 | 6,78 |
| PE | 6,94 | 7,06 | 7,10 | 6,81 | 7,15 | 7,01 |
| SE | 5,65 | 5,61 | 5,68 | 5,71 | 5,42 | 5,61 |
| NE | 7,30 | 7,27 | 7,50 | 6,73 | 6,87 | 7,13 |
| CE | 7,36 | 7,88 | 7,95 | 6,45 | 7,09 | 7,34 |
| MA | 6,69 | 6,92 | 7,03 | 7,13 | 7,19 | 6,99 |
| Média | 7,42 | 7,24 | 7,34 | 6,58 | 6,86 | 7,04 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na análise de razão média gerada pelo teste Tukey utilizada na tabela 11, verificam-se médias altas em todas as variáveis. As alíneas em negrito demonstram as médias maior e menor. Na análise foram consideradas apenas as observações que se enquadravam como maior e menor, pois suprem a necessidade desta pesquisa, verificando-se que as variáveis, Conteúdo e didática obtiveram avaliação com maior média em todos os Estados.

Todos os Estados realizaram análise de forma linear. As médias maiores encontram-se na Bahia, com 8,23. As médias menores em Sergipe com 5,61 resultado que necessita ser reavaliado, pois nos dias atuais, os dois Estados possuem o mesmo patamar de desenvolvimento cooperativista. Segundo dados da UNICAFES (2014), a UNICAFES Bahia foi fundada em 2006 e a UNICAFES Sergipe, em 2012, e a diferença no tempo de

organização representativa pode ter influenciado na diferença dos resultados. Destaca-se que no Paraná, a variável didática e vivência dos Professores obteve a maior média dos Estados com 7,72.

Para Nonaka, Toyama e Konno (2000) a fase de socialização é um processo de compartilhamento das experiências e habilidades de um indivíduo com outros indivíduos, podendo ocorrer por meio do aprendizado tradicional, por meio do ensino da experiência em que se aprende o conhecimento necessário ao seu ofício; em reuniões sociais, informais e pela socialização da Organização. Verifica-se que ao entrelaçarem os processos da socialização, os homens aprendem uns dos outros, constituem-se em sujeitos sociais da aprendizagem.

A fase de socialização se refere a participação do Programa como um todo. Os instrutores desenvolvem os conteúdos, discutem casos e todas as demais atividade. Por isso, de forma geral a proposta do PECSOL obteve positividade nas médias. Apenas os participantes do Estado de Sergipe, consideram que o Programa deixou a desejar em sua proposta devido a menores médias, frente aos demais Estados participantes que consideraram que ela contribuiu para seu papel futuro de multiplicador.

4.2.3.2 Fase da Externalização - comparação entre os estados participantes

A segunda etapa da pesquisa procurou explorar a forma que o conhecimento tácito é traduzido em explícito, por meio da prática de analogias, metáforas, modelos mentais e conceitos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Essa fase mostra a capacidade das Cooperativas e do PECSOL em proporcionar espaços para externalização do conhecimento.

Tabela 10: Média da Fase Externalização por UF

| UF | 6. Participação cooperativa | 7. Proposição inovações | 8. Métodos análise | 9. Capacidade administração | 10. Realização inclusão social | Média |
|----|-----------------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------|
| RS | 6,43 | 7,61 | 7,69 | 7,95 | 7,83 | 7,77 |
| SC | 6,66 | 7,71 | 7,60 | 6,74 | 7,57 | 7,04 |
| PR | 6,72 | 7,97 | 7,72 | 7,93 | 7,83 | 7,63 |
| ES | 6,83 | 7,53 | 7,10 | 7,57 | 7,32 | 7,27 |
| MG | 6,70 | 6,76 | 6,56 | 6,83 | 6,91 | 7,65 |
| MS | 5,41 | 6,00 | 6,24 | 6,52 | 6,90 | 7,21 |
| MT | 6,00 | 6,15 | 6,33 | 6,26 | 6,59 | 6,26 |
| GO | 5,94 | 6,30 | 6,45 | 6,67 | 6,82 | 6,43 |
| TO | 6,26 | 6,90 | 6,29 | 6,90 | 7,13 | 6,69 |
| RO | 6,00 | 6,35 | 6,60 | 6,45 | 6,65 | 6,41 |
| AM | 6,68 | 6,47 | 6,51 | 6,47 | 7,11 | 6,64 |
| PA | 6,59 | 7,53 | 7,29 | 7,79 | 7,29 | 7,29 |

| | | | | | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| BA | 7,26 | 8,56 | 7,77 | 8,34 | 8,74 | 8,03 |
| AL | 6,58 | 6,85 | 6,58 | 6,92 | 7,23 | 6,83 |
| PE | 6,33 | 7,00 | 6,82 | 6,83 | 7,13 | 6,82 |
| SE | 5,26 | 5,45 | 5,90 | 5,71 | 5,84 | 5,63 |
| NE | 6,27 | 7,77 | 7,37 | 7,33 | 7,10 | 7,16 |
| CE | 5,88 | 7,24 | 6,39 | 7,15 | 7,12 | 6,05 |
| MA | 6,16 | 7,37 | 6,88 | 7,50 | 7,57 | 7,19 |
| Média | 6,31 | 7,02 | 6,84 | 7,04 | 7,19 | 7,01 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

A fase externalização obteve médias regulares de avaliação no Programa, diluídas entre os Estados participantes. As médias maiores também se encontram na Bahia com 8,03 e Sergipe com as médias menores com 5,63. Também destacou-se, a variável contribuição para participação das reuniões da Direção e proposição de inovações organizacionais, a qual recebeu maior média, 7,63 no Estado do Paraná, e novamente, obteve o maior nível de organização deste Estado perante os demais participantes.

Para Freire (1999) e Nonaka e Takeuchi (1997), a Educação será viável se o processo educativo for realizado com mentalidades abertas, participativas e que compartilhem das decisões, numa prática articulada para agir e produzir transformações. A externalização coletiva das opiniões e posições particulares é fundamental para a análise e construção do conhecimento nas cooperativas. Esta fase foi avaliada de forma positiva pelos participantes, verificando-se que o Programa desenvolveu ações de interação, com momentos de debate sobre a relação entre as temáticas teóricas e a realidade prática da cooperativa, motivando as pessoas na construção de novos conhecimentos. Neste processo de aprendizagem, coube aos Educadores a sensibilidade para fazer ponte entre a inteligência e a experiência vivida. Nesta fase, os participantes do Estado do Sergipe, tiveram maior dificuldade, frente aos resultados.

4.2.3.3 Fase da Combinação - comparação entre os Estados participantes

A etapa da combinação procurou identificar as formas de articular ou combinar o conhecimento já explícito em grupos ou categorias para configurar um novo conhecimento.

Tabela 11: Média da Fase Combinação por UF.

| UF | 11. Construção organizacional | 12. Alteração orçamento | 13. Alteração governança | 14. Avaliações da gestão | 15. Mudança prática | Média |
|----|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------------|
| RS | 7,78 | 7,57 | 7,55 | 7,42 | 7,40 | 7,54 |
| SC | 7,53 | 7,31 | 6,99 | 7,22 | 7,19 | 7,24 |
| PR | 7,65 | 7,30 | 7,61 | 7,69 | 7,65 | 7,58 |
| ES | 7,42 | 6,73 | 7,35 | 7,37 | 7,27 | 7,22 |

| | | | | | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| MG | 6,74 | 6,32 | 6,55 | 6,64 | 7,15 | 6,68 |
| MS | 6,34 | 5,48 | 5,93 | 6,59 | 6,72 | 6,21 |
| MT | 6,30 | 5,59 | 6,19 | 6,22 | 6,41 | 6,14 |
| GO | 6,48 | 5,97 | 6,21 | 6,58 | 7,06 | 6,46 |
| TO | 6,03 | 5,68 | 6,48 | 6,23 | 6,23 | 6,13 |
| RO | 6,60 | 6,53 | 6,53 | 6,71 | 6,25 | 6,52 |
| AM | 6,60 | 5,91 | 6,17 | 6,72 | 6,30 | 6,34 |
| PA | 7,02 | 6,63 | 6,76 | 7,61 | 6,58 | 6,92 |
| BA | 8,44 | 8,19 | 8,22 | 8,05 | 7,62 | 8,10 |
| AL | 7,12 | 5,58 | 6,46 | 6,23 | 6,54 | 6,38 |
| PE | 6,76 | 6,54 | 7,01 | 7,03 | 6,78 | 6,82 |
| SE | 5,45 | 5,32 | 5,29 | 5,48 | 5,23 | 5,35 |
| NE | 6,00 | 5,67 | 6,67 | 6,70 | 6,80 | 6,36 |
| CE | 7,18 | 6,70 | 7,36 | 7,33 | 7,12 | 7,13 |
| MA | 6,40 | 6,42 | 6,47 | 6,55 | 6,62 | 6,49 |
| Média | 6,83 | 6,39 | 6,72 | 6,86 | 6,78 | 6,71 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

A fase combinação também obteve médias regulares de avaliação no Programa diluídas entre os Estados participantes, dado que demonstra que o PECSOL desenvolveu boas metodologias de combinação das temáticas dos cursos com processos importantes de troca de saberes entre os participantes, demonstrando abertura para envolvimento dos Diretores e para construção de avanços no princípio da participação democrática e do controle social.

Também nesta fase, os Estados analisaram de forma linear. As médias maiores encontram-se na Bahia com a média de 8,10 e menores Sergipe com a média de 5,35. A variável, contribuição para que o conhecimento adquirido fosse agregado nas práticas já desenvolvidas pela sua Cooperativa, o Paraná alcançou a média de 7,38 pontos demonstrando que neste, as Cooperativas possuem estratégias integradas entre as ações formativas e mudanças nos processos organizativos. A variável realização de reuniões com sócios para construção de ações na Cooperativa obteve pontuação expressiva no Estado do Rio Grande do Sul com a média 7,78 dado que destaca o lastro histórico de organização do Estado.

De maneira geral, o modo da combinação também recebeu análise positiva na pesquisa, sendo fundamental qualificar esta análise, pois conforme Marx (1987) e Schneider (2003), a interação e combinação entre os homens é o principal desafio das Organizações, cabendo a estas, construção de metodologias que fortaleçam a cooperação, numa visão democrática que torne os participantes capazes de empreender e aprender a transformar o espaço social onde convivem de forma coletiva.

Essa fase de conversão do conhecimento recebeu análise positiva no Programa,

verificando-se que as Cooperativas realizam ações de combinação, sendo necessário avançar na qualificação entre este modo e a concretização dos conhecimentos gerados. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75), a combinação é “um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”.

Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões e conversas, ações realizadas com frequência nas cooperativas, mas verifica-se baixo nível de utilização de métodos formais que permitam combinar o conhecimento, podendo este fato ser melhorado nas relações cooperativistas. A fase da externalização, devido a cooperação social entre os participantes foi considerada positiva, a exceção ao Estado de Sergipe.

4.2.3.4 Fase da Internalização - comparação entre os Estados participantes

A última etapa do questionário buscou verificar se conhecimento é internalizado e se o PECSOL contribuiu para que atuasse como multiplicador.

Tabela 12 – Média da Fase internalização por UF.

| UF | 16. Internalização aprendizagem | 17. Redefinição formação | 18. Implantação da GE | 19. Inovação organizacional | 20. Método de GC | Média |
|--------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------|-------------|
| RS | 7,14 | 7,17 | 7,24 | 7,00 | 5,98 | 6,90 |
| SC | 6,91 | 7,03 | 7,06 | 6,97 | 6,43 | 6,88 |
| PR | 7,47 | 7,51 | 7,43 | 7,97 | 6,68 | 7,41 |
| ES | 7,23 | 7,37 | 7,23 | 6,48 | 5,83 | 6,82 |
| MG | 7,02 | 6,89 | 6,75 | 6,29 | 5,86 | 6,56 |
| MS | 6,34 | 6,79 | 6,83 | 6,10 | 6,17 | 6,44 |
| MT | 6,41 | 6,19 | 6,19 | 6,07 | 5,81 | 6,13 |
| GO | 6,36 | 6,67 | 6,45 | 5,91 | 5,61 | 6,21 |
| TO | 7,00 | 6,29 | 6,23 | 6,61 | 6,00 | 6,42 |
| RO | 6,35 | 6,14 | 5,98 | 5,80 | 5,63 | 5,98 |
| AM | 6,23 | 6,94 | 6,66 | 6,36 | 5,83 | 6,40 |
| PA | 7,13 | 7,24 | 7,19 | 6,87 | 5,55 | 6,79 |
| BA | 7,81 | 7,55 | 7,18 | 5,79 | 5,31 | 6,72 |
| AL | 6,54 | 6,85 | 6,96 | 6,12 | 5,77 | 6,44 |
| PE | 6,44 | 6,81 | 6,50 | 6,47 | 6,13 | 6,47 |
| SE | 5,32 | 5,26 | 5,41 | 5,16 | 5,32 | 5,29 |
| NE | 6,37 | 7,07 | 6,77 | 6,53 | 5,73 | 6,49 |
| CE | 7,21 | 6,70 | 6,97 | 6,36 | 5,64 | 6,57 |
| MA | 6,45 | 6,39 | 6,51 | 6,83 | 6,18 | 6,47 |
| Média | 6,72 | 6,78 | 6,71 | 6,40 | 5,86 | 6,49 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

A fase internalização também obteve médias regulares de avaliação no Programa, dado que demonstra que o PECSOL estabeleceu critérios positivos para multiplicação do conhecimento. No entanto, nesta fase encontram-se as menores médias, mostrando baixo nível de internalização. A média maior foi gerada no Paraná com 7,40 e a menor média se

manteve no Sergipe com 5,29.

A Bahia recebeu a maior pontuação nas variáveis: internalização do processo de ensino-aprendizagem com a média 7,81 e na redefinição de estratégias para formação com a média 7,55. De forma contraditória, o Estado recebeu as médias mais baixas nas variáveis: novas aprendizagens para incorporar e multiplicar inovações na gestão do negócio com a média 5,79; construção de estratégias para implantação de Programas de Gestão e avaliação do conhecimento com a média, 5,31 pontos. Esses dados podem demonstrar que o baixo nível de desenvolvimento social e econômico presente no Estado limitam a incorporação e internalização das práticas de ensino nas Cooperativas participantes.

O Paraná em comparação com a Bahia recebeu a maior pontuação nas variáveis internalização de novas formas de gestão estratégica com inclusão social com a média 7,43, na variável novas aprendizagens para incorporar e multiplicar inovações na gestão do negócio, com a média 7,97 e na variável construção de estratégias para implantação de Programas de Gestão e Avaliação do Conhecimento, com a média 6,68. Estes dados podem ser explicados devido ao melhor nível de organização das Cooperativas Agropecuárias e pela maior presença do Ramo Crédito, por meio das Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar com Interação Solidária (CRESOL), que possuem Estratégias e Programas permanentes de Educação. Estes Estados são os únicos que possuem espaços específicos de formação do Cooperativismo Solidário. No caso do Paraná, situa-se o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (INFOCOS) e na Bahia, a Associação de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária da Bahia (ASCOOB) e reforçam a proposta do PECSOL nestas unidades.

O PECSOL e suas variáveis receberam análise positiva dos participantes da pesquisa. A maior média verifica-se na fase da Socialização com a pontuação de 7,28. A fase Externalização recebeu a segunda maior média com 7,11. A fase Combinação recebeu a terceira maior média de 7,10 e a menor média concentrou-se na fase Internalização que registrou a pontuação média de 6,69.

No processo de internalização, a conversão do conhecimento explícito para tácito, ocorre pelo aprender fazendo. Segundo Nonaka, Toyoma, Konno (2000), acontece por meio dos processos de aprendizagem, em que os indivíduos acumulam o valioso *know how*. O conhecimento pode ocorrer pelas seguintes formas: ser verbalizado em forma de histórias; por processos de documentação em sistemas e participação em programas de treinamentos para o enriquecimento das experiências. Os processos de documentação em sistemas contribuem

para que o conhecimento seja internalizado dentro da organização. Neste sentido, constatou-se a existência de manuais de boas práticas e informes mensais na Cooperativa. Contudo, não existem informações relacionadas à disseminação das práticas que ocorrem nas atividades de educação, para reforçar as experiências na multiplicação do conhecimento.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional não existe por si só. Sua criação começa sempre com um indivíduo, com processo crescente até o nível organizacional. Na fase da socialização, o Programa é bem avaliado devido a sua importância e necessidade. Nas próximas fases as médias decaem de forma linear, principalmente na fase da internalização onde fundamentariam as ações de multiplicação e apreensão do conhecimento nos participantes e nas Organizações. Os dados que demonstram que Programa não consegue formar o multiplicador para desenvolver o mesmo processo em suas unidades de acordo com os seus objetivos iniciais.

4.2.4 Bloco IV – Média por perfil dos participantes

4.2.4.1 Média entre Gênero e as variáveis

A equidade de Gênero é uma das principais bandeiras do Cooperativismo Solidário, por isso, aplica-se a média por sexo e a significância do Teste T para analisar o Programa a partir das relações de gênero, fato destacado porque nas ações deste segmento se prevê participação mínima de 30% de mulheres e a pesquisa superou este percentual, com participação de 38,9% de mulheres.

Tabela 13 – Média de avaliação por Gênero e Significância do Teste T.

| Fase | Atributo Avaliado | Masc. | Fem. | Sig. |
|--------|-----------------------------------|-------------|------|-------|
| Fase 1 | 1. Construção | 7,50 | 7,39 | 0,188 |
| | 2. Metodologia | 7,52 | 7,40 | 0,174 |
| | 3. Conteúdos | 7,57 | 7,49 | 0,333 |
| | 4. Didática e vivência | 6,75 | 6,79 | 0,688 |
| | 5. Carga horária | 7,15 | 7,27 | 0,190 |
| Fase 2 | 6. Participação da Cooperativa | 6,51 | 6,47 | 0,658 |
| | 7. Proposição de inovações | 7,38 | 7,32 | 0,510 |
| | 8. Métodos de análise | 7,05 | 7,05 | 0,952 |
| | 9. Capacidade de administração | 7,31 | 7,23 | 0,393 |
| | 10. Realização de inclusão social | 7,43 | 7,42 | 0,830 |
| Fase 3 | 11. Construção organizacional | 7,26 | 7,12 | 0,126 |
| | 12. Alteração no orçamento | 6,93 | 6,81 | 0,269 |

| | | | | |
|--------------|------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| | 13. Alteração na Governança | 7,14 | 7,06 | 0,421 |
| | 14. Avaliações da Gestão | 7,20 | 7,15 | 0,594 |
| | 15. Mudança prática | 7,23 | 7,04 | 0,036 |
| Fase 4 | 16. Internalização da aprendizagem | 6,99 | 7,08 | 0,298 |
| | 17. Redefinição da formação | 7,06 | 7,00 | 0,434 |
| | 18. Implantação da GE | 7,01 | 6,91 | 0,278 |
| | 19. Inovações organizacionais | 6,59 | 6,43 | 0,057 |
| | 20. Implantação da GC | 6,00 | 5,89 | 0,197 |
| Média | | 7,07 | 7,01 | |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na média, os homens realizaram uma análise mais positiva sobre as variáveis com destaque para maior média na variável 2 - metodologia com 7,42 e para a menor 6,00 na variável 20 - implantação de métodos de Gestão do Conhecimento. Se comparada esta média sobre o nível de Escolaridades e o tempo que estes estão nas Cooperativas, verifica-se que estas variáveis não justificam esta diferença, podendo ser sugerido que a sensibilidade feminina e o menor percentual de participação, pode ter influenciado na realização de uma análise mais profunda das variáveis presentes na pesquisa, justificando assim médias menores.

A variável mudança prática gerou média menor que 0,05 na significância do Teste 0,036 e a que mais se destaca como negativa na avaliação dos resultados do programa. Nesta variável verifica-se que no cotidiano das Cooperativas, as mulheres recebem pouca abertura para sugerir e monitorar os ajustes necessários ao Cooperativismo Solidário. Na média geral em questões de Gênero, verificou-se que a fase Socialização recebeu maior média, com 7,29 para o sexo masculino e 7,26 para o sexo feminino. A média menor verificou-se na fase Internalização com 6,73 para o sexo masculino e 6,66 para o sexo feminino. A fase de maior dificuldade para o gerar multiplicadores impacta na internalização e as mulheres tem maior dificuldade de multiplicar do que os homens.

De acordo com dados da OCB (2012) no Brasil, 52% dos funcionários das Cooperativas são mulheres, por Região, a maior participação feminina está no Nordeste (59%), seguida pelo Norte (55%), Sudeste (52%), Sul (46%) e Centro-Oeste (38%). No entanto, esses números possuem bem menor significância quando são verificados percentuais de mulheres associadas. Em Regiões menos desenvolvidas, as Cooperativas possuem maior participação feminina com maior percentual de inclusão social.

A contribuição da mulher no desenvolvimento cooperativo, não está na representação percentual desta em um quadro social ou funcional, mas principalmente, à maneira com que a Cooperativa mescla homens e mulheres para atuarem em determinada área, aproveitando e combinando as melhores características de cada um, potencializando sua habilidade de lidar

com grupos, suas emoções e conflitos no cotidiano das organizações, contribuindo para o equilíbrio da equipe, influenciando, assim, nas decisões das atividades econômicas. Segundo Marcone (2009), a igualdade entre homem e mulher é tanto uma questão de direitos humanos quanto uma pré-condição para um desenvolvimento social, econômico, sustentável e centrado nas pessoas, portanto fundamento do Cooperativismo Solidário.

4.2.4.2 Média entre Geração e as variáveis.

Nesta análise foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman* com nível de significância de 0,05. O teste F foi aplicado para verificar a diferença de média entre os grupos de idade estipulados, verificando-se relação positiva entre as variáveis.

Tabela 14 – Coeficiente de Correlação de Spearman entre Média e Idade

| Fase | Atributo Avaliado | Coefic. Correlação | Sig. correl. | Teste F ² |
|--------|------------------------------------|--------------------|--------------|----------------------|
| Fase 1 | 1. Construção | -,039 | ,141 | 0,16 |
| | 2. Metodologia | -,041 | ,121 | 0,11 |
| | 3. Conteúdos | -,025 | ,341 | 0,38 |
| | 4. Didática e vivência | ,045 | ,086 | 0,14 |
| | 5. Carga horária | -,038 | ,145 | 0,80 |
| | 6. Participação da Cooperativa | -,029 | ,274 | 0,46 |
| Fase 2 | 7. Proposição de inovações | -,033 | ,204 | 0,24 |
| | 8. Métodos de análise | ,047 | ,077 | 0,35 |
| | 9. Capacidade de administração | -,018 | ,500 | 0,02 |
| | 10. Realização de inclusão social | -,023 | ,379 | 0,90 |
| | 11. Construção organizacional | -,021 | ,430 | 0,36 |
| Fase 3 | 12. Alteração no orçamento | ,010 | ,701 | 0,39 |
| | 13. Alteração na Governança | -,001 | ,974 | 0,84 |
| | 14. Avaliações da Gestão | -,004 | ,877 | 0,82 |
| | 15. Mudança prática | ,039 | ,142 | 0,28 |
| | 16. Internalização da aprendizagem | -,018 | ,495 | 0,64 |
| Fase 4 | 17. Redefinição da formação | ,045 | ,085 | 0,36 |
| | 18. Implantação da GE | ,073 | ,005 | 0,03 |
| | 19. Inovações organizacionais | ,111 | ,000 | ,000 |
| | 20. Implantação de GC | ,104 | ,000 | 0,01 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

O Teste F mostra que essa diferença de média entre as faixas etárias que participaram do Programa, com significância menor que 0,05 são confirmadas nas variáveis: Internalização de novas formas de gestão estratégica com inclusão social, com significância de 0,03; Incorporar e multiplicar inovações na gestão do negócio com significância de 0,00; Estratégias para implantação de programas com significância de 0,01.

Destacam-se que na análise por idade, somente as variáveis capacidade de administração, de gestão estratégica, de inovação organizacional e implantação de métodos de gestão do conhecimento mostraram-se significantes, mantendo-se a necessidade de verificar a diferença entre as fases para mensurar o nível de apreensão do conhecimento entre as idades.

Tabela 15 – Média por idade - fase Socialização

| UF | N | (%) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média |
|--------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Entre 4 e 18 anos | 26 | 1,73 | 6,840 | 6,760 | 7,360 | 6,480 | 6,920 | 6,87 |
| Entre 19 e 29 anos | 293 | 20,32 | 7,618 | 7,625 | 7,669 | 6,645 | 7,300 | 7,37 |
| Entre 30 e 40 anos | 464 | 32,18 | 7,442 | 7,491 | 7,440 | 6,821 | 7,233 | 7,28 |
| Entre 41 e 50 anos | 393 | 27,25 | 7,412 | 7,448 | 7,608 | 6,684 | 7,150 | 7,26 |
| Entre 51 e 60 anos | 213 | 14,77 | 7,479 | 7,394 | 7,465 | 6,967 | 7,122 | 7,29 |
| Entre 61 e 70 anos | 51 | 3,68 | 7,226 | 7,321 | 7,491 | 6,830 | 7,151 | 7,20 |
| Mais de 71 anos | 3 | 0,07 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 8,000 | 8,80 |
| Média | 1443 | 100,0 | 7,57 | 7,58 | 7,71 | 7,06 | 7,26 | 7,44 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase socialização verifica-se média geral positiva de 7,44, com a média de 6,87 para os participantes entre 14-18 anos e de 8,80 para pessoas com mais de 71 anos. Nesta fase a variável 4 - didática e vivência prática utilizada pelos Professores que atuaram no Programa como facilitadores para a multiplicação do conhecimento recebeu a menor média, com a pontuação de 7,06, mostrando a necessidade da investigação e construção de novos métodos de ensino, com o objetivo de facilitar a socialização e aprendizagem do ensino junto aos diretores e sócios de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

Tabela 16 – Média por idade - fase Externalização

| UF | N | (%) | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Média |
|--------------------|-----|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Entre 4 e 18 anos | 26 | 1,73 | 6,920 | 6,360 | 6,640 | 6,167 | 7,160 | 6,64 |
| Entre 19 e 29 anos | 293 | 20,32 | 7,300 | 6,611 | 6,863 | 7,356 | 7,461 | 7,11 |
| Entre 30 e 40 anos | 464 | 32,18 | 7,233 | 6,506 | 7,067 | 7,309 | 7,438 | 7,12 |
| Entre 41 e 50 anos | 393 | 27,25 | 7,150 | 6,415 | 7,158 | 7,326 | 7,461 | 7,11 |
| Entre 51 e 60 anos | 213 | 14,77 | 7,122 | 6,408 | 7,094 | 7,145 | 7,310 | 8,33 |
| Entre 61 e 70 anos | 51 | 3,68 | 7,151 | 6,660 | 7,170 | 7,437 | 7,491 | 7,18 |
| Mais de 71 anos | 3 | 0,07 | 10,000 | 9,000 | 8,000 | 9,000 | 7,000 | 8,61 |
| Média | | | 7,55 | 6,85 | 7,14 | 7,38 | 7,33 | 7,44 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase externalização verifica-se média menor de 6,64 para os participantes entre 14-18 anos e de 8,61 para pessoas com mais de 71 anos, destacando-se a média 6,85 da variável 7 - contribuição do programa para participação nas reuniões da direção e proposição de inovações organizacionais. A forma de análise desta variável demonstra certa dificuldade de externalização dos processos de multiplicação das temáticas junto aos espaços diretivos das cooperativas, principalmente quanto essa externalização se referiu a proposição de inovações organizacionais, verificam-se que esta situação não favoreceu a multiplicação do

conhecimento, sendo necessário rever a abertura das lideranças para a renovação e inovação neste segmento organizacional.

Tabela 17 – Média por idade - fase Combinação

| UF | N | (%) | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Média |
|--------------------|-----|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Entre 4 e 18 anos | 26 | 1,73 | 6,480 | 6,240 | 7,000 | 7,080 | 6,720 | 6,71 |
| Entre 19 e 29 anos | 293 | 20,32 | 7,297 | 6,816 | 7,096 | 7,167 | 7,089 | 7,09 |
| Entre 30 e 40 anos | 464 | 32,18 | 7,222 | 6,957 | 7,138 | 7,188 | 7,140 | 7,12 |
| Entre 41 e 50 anos | 393 | 27,25 | 7,196 | 6,789 | 7,036 | 7,176 | 7,165 | 7,07 |
| Entre 51 e 60 anos | 213 | 14,77 | 7,141 | 6,981 | 7,178 | 7,127 | 7,343 | 7,15 |
| Entre 61 e 70 anos | 51 | 3,68 | 7,113 | 7,038 | 7,226 | 7,434 | 6,962 | 7,16 |
| Mais de 71 anos | 3 | 0,07 | 8,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 8,81 |
| Média | | | 7,21 | 7,11 | 7,38 | 7,45 | 7,34 | 7,32 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase combinação verifica-se média positiva de 7,32, com a média de 6,71 para os participantes entre 14-18 anos e de 8,81 para pessoas com mais de 71 anos, destacando-se a média negativa de 7,11 da variável 12 - proposição de elaboração ou alteração no orçamento, resoluções ou regimento interno sobre Formação Cooperativista, demarcando baixo potencial de inovação, pois a combinação poderia ser analisada de forma mais positiva.

Tabela 18 – Média por idade - fase Internalização

| UF | N | (%) | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | Média |
|--------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Entre 4 e 18 anos | 26 | 1,73 | 6,640 | 7,160 | 6,721 | 6,643 | 5,643 | 6,56 |
| Entre 19 e 29 anos | 293 | 20,32 | 7,055 | 6,932 | 6,763 | 6,185 | 5,734 | 6,53 |
| Entre 30 e 40 anos | 464 | 32,18 | 7,075 | 6,991 | 7,044 | 6,492 | 5,862 | 6,69 |
| Entre 41 e 50 anos | 393 | 27,25 | 6,980 | 7,094 | 6,952 | 6,666 | 6,135 | 6,76 |
| Entre 51 e 60 anos | 213 | 14,77 | 7,028 | 7,122 | 7,263 | 6,792 | 6,123 | 6,86 |
| Entre 61 e 70 anos | 51 | 3,68 | 6,887 | 7,132 | 6,892 | 6,664 | 6,191 | 6,75 |
| Mais de 71 anos | 3 | 0,07 | 9,000 | 10,00 | 8,013 | 9,087 | 8,106 | 8,84 |
| Média | 1443 | 100,0 | 7,23 | 7,49 | 7,09 | 6,93 | 6,25 | 6,99 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase internalização verifica-se média geral positiva de 6,99, com a média geral de 6,56 para os participantes entre 14-18 anos e de 8,84 para pessoas com Mais de 71 anos, destacando-se a média negativa de 6,25 para a variável construção de estratégias para implantação de Programas de Gestão e avaliação do conhecimento na sua Cooperativa, avaliação que mostra a necessidade de inovar na forma de organização das reuniões e dos planejamentos das cooperativas, viabilizando novas condições de participação.

O cruzamento com a idade demonstra que o aprendizado impactou de maneira mais expressiva para pessoas de maior vivência na Cooperativa, pois estas possuem maior maturidade para combinar novos conhecimentos. Na fase da internalização, a geração acima de 61 anos são os que conseguem multiplicar o conhecimento com maior facilidade. O resultado aponta que o maior tempo na Cooperativa fundamenta diferença nos resultados,

embora sejam poucas as pessoas com maior idade participantes do Programa.

Os dados demonstram que o Programa necessita avançar na sua interface com o público jovem. Conforme Bialoskorski (2002), as Cooperativas são uma das principais formas de promover o desenvolvimento econômico e social e também promover o capital social nas comunidades por meio da participação, do exercício da democracia com autonomia. Neste sentido, a sucessão familiar é um tema de extrema importância, pois se não houver sucessão, não haverá cooperativas. A principal tarefa da Educação Cooperativista é a de promover a integração social e a participação dos Cooperados jovens, fazendo com que eles se insiram de forma crítica na gestão do empreendimento e desfrutem dos produtos e serviços econômicos e assistenciais oferecidos pela mesma.

Segundo Nascimento (2000), Spanevello (2007) e Lago (2008), a maioria dos problemas enfrentados pelas Cooperativas, inclusive os financeiros e gerenciais, pode ser resolvida com a maior participação de todos os envolvidos, e isto passa pela formação cooperativista, adquirida por meio da Educação baseada nos seus princípios. A interação com os Associados por meio dos serviços produtivos, do aperfeiçoamento tecnológico e da formação influenciam na permanência de sucessores. A participação dos jovens tem ligação intrínseca com a capacidade da Cooperativa em atender as necessidades profissionais e sociais.

4.2.4.3 Média entre escolaridade e as variáveis.

Quanto a Escolaridade dos participantes: Ensino Fundamental I (1º a 4º): 1; Ensino Fundamental II (5º a 8º): 2; Ensino Médio Incompleto: 3; Médio Completo: 4; Técnico:5; Ensino Superior Incompleto:6; Ensino Superior Completo:7; Pós-Graduação: 8; Mestrado: 9; Doutorado: 10, gerando os seguintes dados:

Tabela 19 – Média por escolaridade entre as variáveis

| Fase | Atributo Avaliado | Coefic. de Correlação | Sig. Correl. | Sig. Teste F ² |
|--------|-----------------------------|-----------------------|--------------|---------------------------|
| Fase 1 | 1. Construção | 0,138 | 0,000 | 0,000 |
| | 2. Metodologia | 0,143 | 0,000 | 0,000 |
| | 3. Conteúdos | 0,12 | 0,000 | 0,000 |
| | 4. Didática e vivência | 0,018 | 0,485 | 0,004 |
| | 5. Carga horária | 0,054 | 0,040 | 0,001 |
| Fase 2 | 6. Participação Cooperativa | 0,065 | 0,013 | 0,034 |
| | 7. Proposição e inovações | 0,093 | 0,000 | 0,000 |
| | 8. Métodos de análise | 0,084 | 0,001 | 0,004 |

| | | | | |
|--------|-----------------------------------|-------|--------------|--------------|
| | 9. Capacidade de administração | 0,11 | 0,000 | 0,000 |
| | 10. Realização de inclusão social | 0,081 | 0,002 | 0,003 |
| | 11. Construção Organizacional | 0,092 | 0,000 | 0,000 |
| | 12. Alteração no orçamento | 0,042 | 0,110 | 0,002 |
| Fase 3 | 13. Alteração na Governança | 0,049 | 0,062 | 0,000 |
| | 14. Avaliações da Gestão | 0,036 | 0,175 | 0,037 |
| | 15. Mudança prática | 0,049 | 0,065 | 0,004 |
| | 16. Internalização do Ensino | 0,089 | 0,001 | 0,001 |
| | 17. Redefinição da Formação | 0,048 | 0,069 | 0,011 |
| Fase 4 | 18. Implantação de GE | 0,056 | 0,032 | 0,001 |
| | 19. Inovações Organizacionais | 0,071 | 0,007 | 0,013 |
| | 20. Implantação de GC | 0,018 | 0,497 | 0,024 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

O Teste F mostra diferença na forma de avaliação entre os participantes com níveis diferentes de escolaridade. A significância menor que 0,05 confirma que a diferença do nível de escolaridade influencia a forma de avaliação de todas as variáveis do PECSOL. Devido a significância deste fator, destaca-se análise das variáveis por fase do conhecimento.

Tabela 20 – Média por escolaridade fase Socialização

| Grau de Escolaridade | N | (%) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média |
|------------------------------------|-----|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Ensino Fundamental I (1° a 4° ano) | 81 | 5,6 | 7,913 | 6,790 | 7,061 | 6,395 | 6,901 | 7,01 |
| Ensino Fundamental II (5° a 8°) | 186 | 12,9 | 7,177 | 7,118 | 7,145 | 6,483 | 6,822 | 6,94 |
| Ensino Médio Incompleto | 126 | 8,7 | 7,492 | 7,500 | 7,714 | 7,182 | 7,396 | 7,45 |
| Ensino Médio Completo | 468 | 32,4 | 7,337 | 7,414 | 7,508 | 6,824 | 7,267 | 7,27 |
| Técnico | 121 | 8,4 | 7,735 | 7,801 | 7,884 | 6,826 | 7,413 | 7,53 |
| Ensino Superior Incompleto | 130 | 9,0 | 7,682 | 7,736 | 7,542 | 6,845 | 7,372 | 7,43 |
| Ensino Superior Completo | 234 | 16,2 | 7,693 | 7,753 | 7,795 | 6,787 | 7,229 | 7,45 |
| Pós-Graduação | 78 | 5,5 | 7,987 | 7,692 | 7,756 | 6,641 | 7,243 | 7,46 |
| Mestrado | 13 | 0,9 | 7,307 | 7,230 | 7,461 | 7,307 | 5,923 | 7,04 |
| Doutorado | 6 | 0,4 | 8,000 | 7,333 | 7,666 | 7,833 | 6,333 | 7,43 |
| Média | | | 7,63 | 7,43 | 7,55 | 6,91 | 6,98 | 7,30 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na média por Escolaridade da fase socialização destaca-se a média positiva de 7,63 para a variável 1 - construção processual do Programa e a média negativa de 6,91 para a variável 4 – didática e vivência dos professores. Dados que mostram que o PECSOL alcançou um processo de construção positiva mas a didática e vivência dos tutores é considerada a variável que menos contribuiu para a multiplicação do conhecimento.

Quanto analisadas as diferenças de média entre os perfis, verifica-se que os participantes com conhecimento técnico melhor avaliaram as variáveis desta fase com a média 7,53. Este dado mostra que o Programa teve maior inclinação para este perfil, podendo

esta média ser justificada pelo fato do PECSOL ser direcionamento para o aprimoramento organizacional no campo da gestão e governança, pois todos os perfis receberam acesso ao mesmo nível de conhecimento teórico e prático.

Tabela 21 – Média por Escolaridade - fase Externalização

| Grau de Escolaridade | N | (%) | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Média |
|---------------------------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Ensino Fundamental I (1° a 4°) | 81 | 5,6 | 6,592 | 7,037 | 6,679 | 6,753 | 7,000 | 6,81 |
| Ensino Fundamental II (5° a 8°) | 186 | 12,9 | 6,268 | 6,828 | 6,801 | 6,919 | 7,107 | 6,78 |
| Ensino Médio Incompleto | 126 | 8,7 | 6,254 | 7,468 | 7,214 | 7,468 | 7,682 | 7,21 |
| Ensino Médio Completo | 468 | 32,4 | 6,401 | 7,382 | 6,978 | 7,279 | 7,433 | 7,09 |
| Técnico | 121 | 8,4 | 7,000 | 7,743 | 7,314 | 7,429 | 7,644 | 7,42 |
| Ensino Superior Incompleto | 130 | 9,0 | 6,542 | 7,356 | 6,814 | 7,131 | 7,426 | 7,05 |
| Ensino Superior Completo | 234 | 16,2 | 6,566 | 7,578 | 7,378 | 7,480 | 7,502 | 7,03 |
| Pós-Graduação | 78 | 5,5 | 6,884 | 7,461 | 7,243 | 7,807 | 7,743 | 7,42 |
| Mestrado | 13 | 0,9 | 6,307 | 6,769 | 6,615 | 7,230 | 7,830 | 6,95 |
| Doutorado | 6 | 0,4 | 5,666 | 7,000 | 7,166 | 7,000 | 7,166 | 6,79 |
| Média | 1443 | 100,0 | 6,44 | 7,26 | 7,02 | 7,24 | 7,45 | 7,08 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na média da fase externalização destaca-se a média positiva de 7,83 para a variável 10 - possibilidades da Cooperativa na realização de ações de inclusão social e a média negativa para a variável 6 - capacidade de administração sobre a gestão de negócios com 5,66, ambas também extraídas de níveis pós graduação.

Nesta fase a variável que investigou sobre o quanto o programa contribuiu para a multiplicação do conhecimento na administração e gestão de negócios da cooperativa recebeu a menor média com 6,44 pontos, na outra ponta a variável 10 - realização de inclusão social, recebeu 7,45 pontos, maior média da fase. Essa análise mostra-se contraditória, pois sem equilíbrio econômico, sem a realização de negócios positivos, a cooperativa não possui condições para realização de processos de inclusão social. Os dados destas variáveis podem ser explicados pela forte inclinação de assistencialismo e inclusão deste perfil de cooperativas.

Tabela 22 – Média por Escolaridade - fase Combinação

| Grau de Escolaridade | N | (%) | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Média |
|------------------------------------|-----|------|--------------|--------------|-------|-------|-------|-------------|
| Ensino Fundamental I (1° a 4° ano) | 81 | 5,6 | 6,839 | 6,543 | 6,740 | 6,777 | 6,814 | 6,74 |
| Ensino Fundamental II (5° a 8°) | 186 | 12,9 | 6,811 | 6,510 | 6,698 | 6,951 | 6,811 | 6,75 |
| Ensino Médio Incompleto | 126 | 8,7 | 7,507 | 7,142 | 7,476 | 7,388 | 7,436 | 6,38 |
| Ensino Médio Completo | 468 | 32,4 | 7,147 | 6,897 | 7,158 | 7,250 | 7,213 | 7,13 |
| Técnico | 121 | 8,4 | 7,638 | 7,322 | 7,355 | 7,381 | 7,256 | 7,37 |
| Ensino Superior Incompleto | 130 | 9,0 | 7,310 | 6,907 | 7,178 | 7,139 | 7,170 | 7,14 |
| Ensino Superior Completo | 234 | 16,2 | 7,370 | 7,000 | 7,212 | 7,280 | 7,212 | 7,21 |
| Pós-Graduação | 78 | 5,5 | 7,525 | 6,794 | 7,025 | 7,192 | 7,346 | 7,27 |

| | | | | | | | | |
|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mestrado | 13 | 0,9 | 6,230 | 5,461 | 6,000 | 6,307 | 6,153 | 6,03 |
| Doutorado | 6 | 0,4 | 7,333 | 7,666 | 7,500 | 6,500 | 7,000 | 7,19 |
| Média | 1443 | 100,0 | 7,17 | 6,82 | 7,03 | 7,06 | 7,04 | 6,92 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase da combinação destaca-se a média positiva de 7,63 apontada pelo nível técnico à variável realização de reuniões com sócios e funcionários para construção de ações a serem implantadas na Cooperativa e a média negativa de 5,46 apontada pela nível de mestrado na variável 12 - elaboração ou alteração no orçamento, resoluções ou regimento interno sobre formação Cooperativista.

Na variável escolaridade, todos os participantes, com exceção dos que possuem doutorado, avaliaram a variável 12 - elaboração de regimentos internos e ou alteração do orçamento com foco na ampliação das ações formativas, com a média geral de 6,82 como a que menos contribuiu para multiplicação do conhecimento. Fato que se comparado com o perfil das cooperativas, demonstra a dificuldade destas, em qualificar seus regimentos com foco no capital social e também dificuldade em ampliar o orçamento destinado as ações de empoderamento e capacitação dos seus associados e diretores.

Tabela 23 – Média por Escolaridade fase Internalização

| Grau de Escolaridade | N | (%) | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | Média |
|------------------------------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Ensino Fundamental I (1º a 4º ano) | 81 | 5,6 | 6,691 | 6,555 | 6,666 | 6,209 | 5,604 | 6,34 |
| Ensino Fundamental II (5º a 8º) | 186 | 12,9 | 6,666 | 6,795 | 6,607 | 6,215 | 5,903 | 6,43 |
| Ensino Médio Incompleto | 126 | 8,7 | 7,277 | 6,349 | 7,269 | 5,793 | 6,182 | 6,57 |
| Ensino Médio Completo | 468 | 32,4 | 7,010 | 6,081 | 7,027 | 6,495 | 6,004 | 6,52 |
| Técnico | 121 | 8,4 | 6,966 | 6,157 | 7,074 | 6,686 | 5,966 | 6,56 |
| Ensino Superior Incompleto | 130 | 9,0 | 6,077 | 6,945 | 6,705 | 6,418 | 5,674 | 6,36 |
| Ensino Superior Completo | 234 | 16,2 | 7,242 | 6,102 | 7,131 | 6,714 | 6,038 | 6,64 |
| Pós-Graduação | 78 | 5,5 | 7,597 | 7,230 | 7,179 | 6,807 | 6,166 | 6,99 |
| Mestrado | 13 | 0,9 | 7,384 | 7,615 | 7,538 | 7,307 | 4,846 | 6,93 |
| Doutorado | 6 | 0,4 | 7,666 | 7,500 | 7,000 | 7,333 | 6,166 | 7,15 |
| Média | 1443 | 100,0 | 7,05 | 6,73 | 7,02 | 6,59 | 6,85 | 6,46 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase da internalização destaca-se a média positiva de 7,66 apontada pelo nível de Doutorado à variável empoderamento na internalização do processo de ensino-aprendizagem e a média mais negativa de 4,84 apontada pela nível de mestrado à variável construção de estratégias para implantação de Programas de Gestão.

Na análise geral da variável Escolaridade entre as fases da espiral do conhecimento, verifica-se que a maior média se encontra na fase socialização, com a média de 7,11 para os

participantes com Ensino Fundamental I e 7,43 para o nível Doutorado. A menor média se encontra na fase internalização com a média de 6,34 para os participantes com Ensino Fundamental I e a média de 7,15 para o Doutorado.

Reporta-se para Frantz (1986) e Freire (1999) corroboram que aprender não se sustenta apenas em ouvir ou ter clareza teórica dos conceitos e procedimento. É necessário praticar, avaliar e refletir sobre o que foi aprendido. O tempo e as condições para apreensão do conhecimento são fatores importantes neste processo. De acordo com Drimer (1981), as ações de formação não executadas de maneira adequada nas Cooperativas devido a carência de Instituições centrais de Educação Cooperativa especializada; falta de perseverança e continuidade nas atividades educativas e de capacitação dos participantes.

Destaca-se que, quanto a Escolaridade, as pessoas com maior Escolaridade tiveram maior facilidade em socializar, externalizar e combinar a proposta. Porém, na fase da internalização, onde estes deveriam multiplicar para os demais, constatou-se que todos tem dificuldades, independente do nível de Escolaridade, fato que demonstra que a escolaridade não é o ponto que define a melhor multiplicação para a internalização, sendo importante realizar novos estudos sobre a variável 19 - inovações organizacionais, pois esta recebeu pior avaliação por todos os participantes, independente do seu nível de escolaridade.

4.2.4.4 Média entre Tempo de Sócio e as variáveis.

Os participantes do Programa foram mapeados também pelo tempo de Sócio, com as seguintes proporções: Menos de 1 ano: 1; 1-2 anos: 2; 2-5 anos: 3; 5 a 10 anos: 4; Mais de 10 anos: 5; e, tempo que é (foi) Diretor da Cooperativa: Nunca foi: 1; Menos de 1 ano: 1; 1-2 anos: 2; 2-5 anos: 3; 5-10 anos: 4; Mais de 10 anos: 5).

Tabela 24 – Média por tempo de Sócio entre as variáveis

| Fase | Atributo Avaliado | Coefic. de Correlação | Sig. Correl. | Sig. Teste F |
|--------|-----------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|
| Fase 1 | 1. Construção | 0,056 | 0,033 | ,017 |
| | 2. Metodologia | 0,075 | 0,004 | ,010 |
| | 3. Conteúdos | 0,063 | 0,016 | ,008 |
| | 4. Didática e vivência | 0,042 | 0,114 | ,295 |
| | 5. Carga horária | 0,035 | 0,188 | ,098 |
| | 6. Participação das Cooperativa | 0,019 | 0,464 | ,192 |
| Fase 2 | 7. Proposição de inovações | 0,07 | 0,007 | ,026 |
| | 8. Métodos de análise | 0,11 | ,000 | ,000 |
| | 9. Capacidade administração | 0,04 | 0,132 | ,544 |
| | 10. Realização de inclusão social | 0,002 | 0,937 | ,903 |

| | | | | |
|--------|------------------------------|-------|--------------|-------------|
| | 11.Construção Organizacional | 0,04 | 0,131 | ,157 |
| | 12.Alteração no orçamento | 0,067 | 0,011 | ,010 |
| Fase 3 | 13.Alteração na Governança | 0,052 | 0,048 | ,217 |
| | 14.Avaliações da Gestão | 0,028 | 0,287 | ,453 |
| | 15.Mudança prática | 0,038 | 0,153 | ,655 |
| | 16.Internalização do Ensino | 0,001 | 0,959 | ,894 |
| | 17.Redefinição da Formação | 0,022 | 0,4 | ,467 |
| Fase 4 | 18.Implantação da GE | 0,078 | 0,003 | ,060 |
| | 19.Inovações organizacionais | 0,069 | 0,008 | ,011 |
| | 20.Implantação de GC | 0,062 | 0,018 | ,014 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na média por tempo de sócio entre as variáveis, mostraram-se significantes para definição da média geral somente algumas das variáveis presentes nesta investigação, conforme destaque da tabela. A significância orienta para a omissão do teste de média por fase do conhecimento, no entanto, serão realizados testes por fase para definição da média geral e das fase que melhor influenciam na multiplicação no conhecimento.

Tabela 25 – Média por tempo Sócio na fase Socialização

| Tempo de Sócio | N | (%) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média |
|------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Menos de 1 ano | 77 | 5,3 | 7,224 | 7,053 | 7,237 | 6,579 | 7,088 | 7,03 |
| De 1 até 2 anos | 240 | 16,6 | 7,379 | 7,363 | 7,441 | 6,596 | 7,118 | 7,17 |
| De 2 até 5 anos | 522 | 36,2 | 7,393 | 7,444 | 7,538 | 6,804 | 7,203 | 7,27 |
| De 5 até 10 anos | 390 | 27,1 | 7,469 | 7,536 | 7,558 | 6,810 | 7,242 | 7,23 |
| Mais que 10 anos | 214 | 14,8 | 7,780 | 7,724 | 7,855 | 6,824 | 7,458 | 7,52 |
| Média | 1443 | 100,0 | 7,44 | 7,42 | 7,52 | 6,72 | 7,22 | 7,24 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase da socialização as avaliações geraram média geral positiva de 7,26, com destaque para a média 7,03, gerada apontamentos emitidos pelos participantes com menos de 1 ano de Sócio e para a maior média de 7,52 apontado pelos participantes com mais de 10 anos como de Sócio. Ambas influenciadas pela análise positiva e negativa variáveis didática dos cursos e o desenvolvimento dos conteúdos.

Numa análise geral pelo tempo sócios, chama atenção a média de 6,72 a variável 4 – Didática de vivência prática dos tutores que ajudaram na execução do programa. Essa média demonstra a necessidade de qualificar a didática e oportunizar melhores processos de interlocução e conhecimento dos professores sobre as cooperativas. Esse média pode ser explicado pelo descontinuidade das ações, fato que distancia os tutores, sendo importante construir planos integrados que garantam ações continuadas de educação cooperativista.

Tabela 26 – Média por tempo Sócio na fase Externalização

| Tempo de Sócio | N | (%) | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Média |
|------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Menos de 1 ano | 77 | 5,3 | 6,329 | 7,053 | 6,776 | 7,132 | 7,276 | 6,91 |
| De 1 até 2 anos | 240 | 16,6 | 6,349 | 7,221 | 6,833 | 7,208 | 7,418 | 7,04 |
| De 2 até 5 anos | 522 | 36,2 | 6,547 | 7,295 | 6,923 | 7,234 | 7,427 | 7,08 |
| De 5 até 10 anos | 390 | 27,1 | 6,618 | 7,436 | 7,203 | 7,356 | 7,438 | 7,21 |
| Mais que 10 anos | 214 | 14,8 | 6,625 | 7,631 | 7,430 | 7,388 | 7,495 | 7,31 |
| Média | 1443 | 100,0 | 6,49 | 7,32 | 7,03 | 7,26 | 7,41 | 7,11 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase da externalização as avaliações geraram média geral positiva de 7,11, com destaque para a média 6,91, gerada apontamentos emitidos pelos participantes com menos de 1 de Sócio e para a maior média de 7,31 apontado pelos participantes com mais de 10 de Sócios. Ambas influenciadas pela análise negativa da variável apoio da Cooperativa na realização dos cursos e na multiplicação do conhecimento junto aos demais associados.

Tabela 27 – Média por tempo sócio na fase Combinação

| Tempo de Sócio | N | (%) | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Média |
|------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Menos de 1 ano | 77 | 5,3 | 6,803 | 6,171 | 6,711 | 6,868 | 6,947 | 6,70 |
| De 1 até 2 anos | 240 | 16,6 | 7,146 | 6,883 | 7,050 | 7,121 | 7,119 | 7,06 |
| De 2 até 5 anos | 522 | 36,2 | 7,182 | 6,851 | 7,107 | 7,203 | 7,154 | 7,09 |
| De 5 até 10 anos | 390 | 27,1 | 7,255 | 6,918 | 7,162 | 7,224 | 7,205 | 7,15 |
| Mais que 10 anos | 214 | 14,8 | 7,327 | 7,136 | 7,234 | 7,226 | 7,234 | 7,23 |
| Média | 1443 | 100,0 | 7,14 | 6,79 | 7,05 | 7,12 | 7,13 | 7,04 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase da combinação as avaliações geraram média geral positiva de 7,04, com destaque para a média 6,70, gerada apontamentos emitidos pelos participantes com menos de 1 de Sócio e para a maior média de 7,23 apontado pelos participantes com mais de 10 de Sócios. Ambas influenciadas pela análise negativa da variável elaboração ou alteração no orçamento, resoluções ou regimento interno sobre formação Cooperativista.

Tabela 28 – Média por tempo sócio na fase internalização

| Tempo de Sócio | N | (%) | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | Média |
|------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Menos de 1 ano | 77 | 5,3 | 6,882 | 6,934 | 6,800 | 6,566 | 5,242 | 6,48 |
| De 1 até 2 anos | 240 | 16,6 | 6,995 | 6,946 | 6,816 | 6,242 | 5,658 | 6,53 |
| De 2 até 5 anos | 522 | 36,2 | 7,245 | 7,097 | 6,921 | 6,540 | 6,044 | 6,76 |
| De 5 até 10 anos | 390 | 27,1 | 7,064 | 7,100 | 7,074 | 6,556 | 5,954 | 6,74 |
| Mais que 10 anos | 214 | 14,8 | 7,067 | 7,121 | 7,159 | 6,785 | 6,126 | 6,85 |
| Média | 1443 | 100,0 | 7,05 | 7,03 | 6,95 | 7,53 | 5,92 | 6,69 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase da externalização as avaliações geraram média geral positiva de 6,69, com destaque para a média 6,60, gerada apontamentos emitidos pelos participantes com menos de 1 de Sócio e para a maior média de 6,85 apontado pelos participantes com mais de 10 de

Sócios. Ambas influenciadas pela análise negativa das variáveis novas aprendizagens para que você pudesse incorporar e multiplicar inovações na gestão do negócio e construção de estratégias para implantação de Programas de Gestão e Avaliação do Conhecimento.

Na análise do PECSOL, a partir do tempo de Sócios, destaca-se a média positiva de 7,22 apontada pelos participantes com mais de 10 anos de Sócio e a média negativa de 6,82 apontada pelos participantes com menos de 1 ano de Sócio. Essa diferença na média de contribuição do Programa, demonstra que o Programa gera maior resultado com pessoas com maior tempo de Sócio e maior formação acadêmica, sendo essas variáveis consideradas importantes para apreensão do conhecimento. Do conjunto de variáveis a fase socialização e internalização também receberam a maior e menor média de avaliação junto aos participantes.

4.2.4.5 Média entre Tempo de diretor e as variáveis.

O participantes do Programa participam dos Conselhos Administrativos e foram mapeados pelo tempo de atuação como Diretor (a) Executivo, destacando-se que 34,7 dos participantes ainda não haviam ocupado cargos executivos nas Cooperativas.

Tabela 29 – Média por tempo de Diretor entre as variáveis

| Fase | Atributo Avaliado | Cofic. de Correlação | Sig. Correl. | Sig. Teste F |
|-------------|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| | 1. Construção | 0,051 | 0,052 | 0,004 |
| | 2. Metodologia | 0,088 | 0,001 | 0,000 |
| Fase 1 | 3. Conteúdos | 0,094 | 0,000 | 0,000 |
| | 4. Didática e vivência | 0,014 | 0,592 | 0,126 |
| | 5. Carga horária | 0,028 | 0,293 | 0,000 |
| | 6. Participação da Cooperativa | 0,040 | 0,131 | 0,339 |
| | 7. Proposição de inovações | 0,087 | 0,001 | 0,000 |
| Fase 2 | 8. Métodos de análise | 0,147 | 0,000 | 0,000 |
| | 9. Capacidade de administração | 0,062 | 0,019 | 0,000 |
| | 10. Realização de inclusão social | 0,031 | 0,244 | 0,000 |
| | 11. Construção organizacional | 0,032 | 0,224 | 0,000 |
| | 12. Alteração no orçamento | 0,094 | 0,000 | 0,000 |
| Fase 3 | 13. Alteração na Governança | 0,093 | 0,000 | 0,000 |
| | 14. Avaliações da Gestão | 0,089 | 0,001 | 0,000 |
| | 15. Mudança prática | 0,065 | 0,014 | 0,033 |
| | 16. Internalização do Ensino | 0,020 | 0,440 | 0,001 |
| | 17. Redefinição da Formação | 0,062 | 0,019 | 0,033 |
| Fase 4 | 18. Implantação de GE | 0,075 | 0,004 | 0,023 |
| | 19. Inovações organizacionais | 0,092 | 0,000 | 0,007 |
| | 20. Implantação de GC | 0,076 | 0,004 | 0,026 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

O teste F mostra diferença na forma de avaliação entre as pessoas de acordo com o tempo de diretor (a) nas cooperativas, com significância menor que 0,05 são confirmadas grande percentual das variáveis são confirmadas como significativas para a investigação sobre a aprendizagem cooperativista e sobre o quanto os programas de educação influenciam nos processos de multiplicação do conhecimento. Destacam-se as variáveis por fase:

Tabela 30 – Média por tempo de Diretor na fase Socialização

| UF | N | (%) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média |
|-------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Nunca foi Diretor | 500 | 34,70% | 7,316 | 7,198 | 7,268 | 7,586 | 7,008 | 7,27 |
| Menos de 1 ano | 107 | 7,30% | 7,735 | 7,905 | 7,171 | 6,176 | 7,511 | 7,29 |
| De 1 até 2 anos | 272 | 18,80% | 7,474 | 7,610 | 7,665 | 7,573 | 7,382 | 7,54 |
| De 2 até 5 anos | 343 | 23,80% | 7,396 | 7,530 | 7,568 | 7,462 | 7,084 | 7,40 |
| De 5 até 10 anos | 162 | 11,20% | 7,592 | 7,475 | 7,537 | 7,813 | 7,259 | 7,53 |
| Mais que 10 anos | 60 | 4,20% | 8,050 | 8,066 | 8,833 | 7,914 | 7,766 | 8,12 |
| Média | 1443 | 100,0 | 7,59 | 7,63 | 7,67 | 7,42 | 7,33 | 7,52 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase da socialização na análise por tempo Diretor, destaca-se a média positiva de 8,33 apontada pelos participantes com mais de 10 anos de Diretor a variável carga horária prevista nas disciplinas desenvolvidas e a média negativa de 6,17 apontada pelos participantes com menos de 1 ano de Diretor, remetida á variável didática e vivência prática utilizada pelos Professores que atuaram no Programa.

O processo de socialização remete a uma análise do programa no formato tácito e também as condições para os participantes socializarem o conhecimento tácito. A pesquisa afirmou a análise natural de que os participantes que nunca foram diretores e os diretores com até 1 anos na função possuem avaliação mais negativa desta fase, fato que pode ser explicado pelo menor tempo de contato com as temáticas ou por limitantes no processo organizacional que podem demonstram a necessidade de qualificação dos processos que oportunizem e facilitem a chegada de novos diretores para a sucessão nas cooperativas.

Tabela 31 – Média por tempo de Diretor na fase Externalização

| UF | N | (%) | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Média |
|-------------------|-------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nunca foi diretor | 500 | 34,70% | 6,764 | 7,022 | 6,596 | 7,014 | 7,220 | 6,92 |
| Menos de 1 ano | 106 | 7,30% | 6,655 | 7,830 | 7,349 | 7,688 | 7,009 | 7,30 |
| De 1 até 2 anos | 272 | 18,80% | 7,450 | 7,591 | 7,283 | 7,503 | 7,551 | 7,47 |
| De 2 até 5 anos | 343 | 23,80% | 7,260 | 7,370 | 7,192 | 7,297 | 7,440 | 7,31 |
| De 5 até 10 anos | 162 | 11,20% | 7,278 | 7,463 | 7,463 | 7,321 | 7,444 | 7,39 |
| Mais que 10 anos | 60 | 4,20% | 6,165 | 7,866 | 7,316 | 7,533 | 7,433 | 7,26 |
| Média | 1443 | 100,00 | 6,92 | 7,52 | 7,19 | 7,34 | 7,27 | 7,27 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase da externalização destaca-se a média negativa de 6,16 apontada pelos participantes com mais de 10 anos de Diretor e a também negativa de 6,65 apontada pelos

participantes com menos de 1 ano de Diretor, remetida a variável sua Cooperativa o(a) apoiou na realização dos cursos e na multiplicação do conhecimento, verificando-se que este ponto necessita ser de qualificação nas próximas edições do Programa.

Nos processos de externalização do conhecimento, os participantes que atuam como diretores com até 2 anos na gestão da cooperativa, destacam a melhor média desta fase, dados que demonstram que nos primeiros anos de participação no processo autogestionário, os diretores desenvolvem ações de maior interatividade, articulando ações que promovem maior participação e externalização das atividades e temáticas do mundo cooperativista.

Tabela 32 – Média por tempo de Diretor na fase Combinação

| UF | N | (%) | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Média |
|-------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nunca foi diretor | 500 | 34,70% | 6,964 | 6,450 | 6,764 | 6,840 | 6,972 | 6,79 |
| Menos de 1 ano | 106 | 7,30% | 7,755 | 7,575 | 7,575 | 7,623 | 7,358 | 7,57 |
| De 1 até 2 anos | 272 | 18,80% | 7,485 | 7,188 | 7,379 | 7,493 | 7,320 | 7,37 |
| De 2 até 5 anos | 343 | 23,80% | 7,160 | 6,883 | 7,163 | 7,210 | 7,172 | 7,11 |
| De 5 até 10 anos | 162 | 11,20% | 7,228 | 7,056 | 7,247 | 7,278 | 7,278 | 7,21 |
| Mais que 10 anos | 60 | 4,20% | 7,500 | 7,717 | 7,683 | 7,583 | 7,350 | 7,56 |
| Média | 1443 | 100,0 | 7,34 | 7,14 | 7,30 | 7,33 | 7,24 | 7,26 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase da combinação destaca-se que as menores médias foram apontadas pelos participantes que ainda não foram Diretores Executivos de suas Cooperativas e as maiores médias foram apontadas pelos participantes com mais de 10 anos de Diretor. Nos processos de combinação o tempo e vivência cooperativista destacou-se como um meio facilitador.

Tabela 33 – Média por tempo de Diretor na fase internalização

| UF | N | (%) | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | Média |
|-------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nunca foi diretor | 500 | 34,70% | 6,852 | 6,876 | 6,802 | 6,340 | 5,616 | 6,49 |
| Menos de 1 ano | 106 | 7,30% | 7,349 | 7,274 | 7,226 | 6,736 | 5,925 | 6,90 |
| De 1 até 2 anos | 272 | 18,80% | 7,320 | 7,085 | 6,993 | 6,452 | 5,926 | 6,75 |
| De 2 até 5 anos | 343 | 23,80% | 6,956 | 7,067 | 6,980 | 6,647 | 6,111 | 6,75 |
| De 5 até 10 anos | 162 | 11,20% | 7,043 | 7,086 | 7,191 | 6,716 | 5,951 | 6,79 |
| Mais que 10 anos | 60 | 4,20% | 7,517 | 7,450 | 7,367 | 6,940 | 6,850 | 7,22 |
| Média | 1443 | 100,0 | 7,17 | 7,14 | 7,09 | 6,63 | 6,06 | 6,73 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Na fase da internalização também destaca-se que as menores médias foram apontadas pelos participantes que ainda não foram Diretores executivos e as maiores médias pelos participantes com mais de 10 anos de Diretor. Nesta fase, todas as variáveis do PECSOL receberam menor pontuação. A média geral dos participantes foi de 6,73, mas para os participantes com mais de 10 anos na Direção das Cooperativas a média foi de 7,22.

Na avaliação geral do Programa de acordo com o tempo que os participantes atuaram como Diretores Executivos das Cooperativas, verifica-se que numa comparação entre todas as fases, a maior média nas variáveis que compõem a fase socialização com a pontuação de 7,26 para os participantes que nunca foram Diretor e a média 8,14 para participantes com mais de 10 anos como Diretor Executivo. A menor média novamente se concentrou na fase internalização, com 6,49 para quem nunca foi diretor e 7,22 para os com mais de 10 anos como Diretor Executivo, mostrando que o Programa foi mais positivo para as pessoas que possuem maior tempo de Cooperativismo.

4.2.5 Fases da espiral com mais impacto na multiplicação do conhecimento

A diferença na forma de avaliar as fases, presentes entre as faixas de Gênero, Geração, Escolaridade, Tempo Sócio e Tempo Diretor mostram que o Programa foi positivo, mas não obteve resultados expressivos na fase da internalização do conhecimento, a qual pode ser considerada a mais importante no processo de ensino aprendizagem, pois a mesma evidencia o empoderamento das pessoas nesta construção.

Quadro 14: Síntese das variáveis pesquisadas

| Fatores | Variáveis | % | Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 | Média |
|--------------------|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Avaliação Programa | Média Maior por Estado | 7,8 | 8,25 | 8,16 | 8,32 | 7,41 | 8,03 |
| | Média Menor por Estado | 2,6 | 6,61 | 5,63 | 5,51 | 5,47 | 5,80 |
| | Média Nacional | 100 | 7,28 | 7,12 | 7,00 | 6,69 | 7,29 |
| Estados Referência | Média Estado da BA | 7,5 | 8,23 | 8,13 | 8,12 | 6,72 | 7,80 |
| | Média Estado do PR | 18 | 7,72 | 7,13 | 7,58 | 7,41 | 7,46 |
| | Média Estados referência | 12,75 | 7,97 | 7,63 | 7,85 | 7,06 | 7,63 |
| Média de Gênero | Mulheres | 38,9 | 7,26 | 7,09 | 7,03 | 6,66 | 7,07 |
| | Homens | 61,1 | 7,29 | 1,13 | 7,15 | 6,73 | 7,77 |
| | Média | 100,0 | 7,28 | 7,12 | 7,02 | 6,69 | 7,04 |
| Média de Geração | 14 -18 anos | 1,81 | 6,87 | 6,77 | 6,77 | 6,56 | 6,57 |
| | 19-29 anos | 20,30 | 7,37 | 7,05 | 7,09 | 6,53 | 7,01 |
| | 30-40 anos | 32,16 | 7,28 | 7,06 | 7,05 | 6,69 | 7,02 |
| | 41-50 anos | 27,23 | 7,26 | 7,04 | 7,07 | 6,76 | 7,03 |
| | 51-60 anos | 14,76 | 7,28 | 6,98 | 7,13 | 6,86 | 7,06 |
| | 61- 70 anos | 3,67 | 7,22 | 7,11 | 7,15 | 6,75 | 7,05 |
| | Mais de 71 anos | 0,07 | 8,81 | 8,06 | 8,86 | 8,84 | 8,64 |

| | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Média | 100,0 | 7,77 | 7,15 | 7,30 | 6,99 | 7,19 |
| Média de Escolaridade | Ensino Fundamental I | 5,6 | 7,11 | 6,81 | 6,74 | 6,34 | 6,75 |
| | Ensino Fundamental I | 12,9 | 6,94 | 6,78 | 6,75 | 6,53 | 6,74 |
| | Ensino Médio Incompleto | 8,7 | 7,45 | 7,21 | 7,38 | 6,57 | 7,17 |
| | Ensino Médio Completo | 32,4 | 7,27 | 7,09 | 7,13 | 6,52 | 7,00 |
| | Ensino Técnico | 8,4 | 7,53 | 7,42 | 7,37 | 6,56 | 7,22 |
| | Ensino Superior Incompleto | 9,0 | 7,43 | 7,05 | 7,14 | 6,36 | 6,99 |
| | Ensino Superior Completo | 16,2 | 7,45 | 7,03 | 7,21 | 6,64 | 7,08 |
| | Pós-Graduação | 5,4 | 7,46 | 7,42 | 7,17 | 6,99 | 7,26 |
| | Mestrado | 0,9 | 7,04 | 6,95 | 6,03 | 6,93 | 6,73 |
| | Doutorado | 0,4 | 7,43 | 7,08 | 7,19 | 7,13 | 7,20 |
| | Média | 100,0 | 7,28 | 7,12 | 7,02 | 6,69 | 7,04 |
| Média tempo Sócio | Menos de 1 ano | 5,31 | 7,03 | 6,92 | 6,72 | 6,62 | 6,82 |
| | 1-2 anos | 16,6 | 7,17 | 7,02 | 7,06 | 6,53 | 6,94 |
| | 3-5 anos | 36,2 | 7,27 | 7,08 | 7,09 | 6,72 | 7,04 |
| | 6-10 anos | 27,0 | 7,32 | 7,21 | 7,15 | 6,74 | 7,10 |
| | Mais de 10 anos | 14,8 | 7,52 | 7,31 | 7,23 | 6,85 | 7,22 |
| | Média | 100,0 | 7,26 | 7,11 | 7,05 | 6,69 | 7,02 |
| Média tempo Diretor | Nunca foi diretor executivo | 34,7 | 7,27 | 6,92 | 6,79 | 6,49 | 6,86 |
| | Menos de 1 ano | 7,3 | 7,29 | 7,21 | 7,17 | 6,51 | 7,04 |
| | 1-2 anos | 18,8 | 7,34 | 7,37 | 7,37 | 6,75 | 7,20 |
| | 3-5 anos | 23,8 | 7,48 | 7,38 | 7,39 | 6,88 | 7,28 |
| | 6-10 anos | 11,2 | 7,53 | 7,39 | 7,51 | 7,02 | 7,36 |
| | Mais de 10 anos | 4,2 | 8,12 | 7,46 | 7,56 | 7,22 | 7,56 |
| | Média | 100,0 | 7,50 | 7,28 | 7,29 | 6,81 | 7,21 |

FONTE: Autoria própria, 2016.

Como afirmado por Schneider (2003), Ferreira e Amodeo (2008) a Educação Cooperativista tem como principal objetivo contribuir para que os associados aprendam a cooperar, participar e gerir a Cooperativa. Este princípio norteia o Cooperativismo e determina diretamente sua identidade. Assim como, ressaltam Frantz e Schönardie (2007), verifica-se que ainda não se aplicou no Cooperativismo todo seu potencial a favor do desenvolvimento, sendo fundamental fortalecer estruturas coletivas de pensamento e de comportamento cooperativista, diminuindo as diferenças de Gênero, Geração, Escolaridade, ampliando a integração coletiva em prol do crescimento deste segmento organizacional.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo, o PECSOL contribuiu para formar multiplicadores nas unidades cooperativista destes 20 Estados pesquisados para participantes

na faixa etária acima de 41 anos, com maior escolaridade, com tempo de casa e de cargo de direção acima de seis anos. E, os dois Estados onde a internalização ocorre possuem estruturas de apoio para a combinação e externalização dos conhecimentos, o que promoveu melhor a internalização na prática das Cooperativas.

Neste sentido, o PECSOL deve repensar suas metodologias para combinar e externalizar os conhecimentos para promover sua efetiva internalização. O que corrobora com os autores que a aprendizagem perpassa por tempo de discussão, combinar conhecimentos, discutir entre os pares, testar, reavaliar para poder incorporar em sua prática diária.

4.2.6 Bloco V - Média dos pontos positivos e sugestões

A última questão da pesquisa recebeu avaliação descritiva dos participantes sobre temas não presentes no questionário e propostas de inovação em questões consideradas pertinentes para sua qualificação. Os apontamentos positivos e as propostas orientam ações que necessitam ser aplicadas no processo de aprendizagem.

Tabela 34 – Média dos pontos positivos do PECSOL

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Qualidade dos Cadernos Pedagógicos e da forma de construção do Programa | 107 |
| Socialização do conhecimento entre as pessoas e com suas Cooperativas | 102 |
| Formato de organização dos conteúdos de Governança e a Gestão das Cooperativas | 98 |
| Integração entre as Cooperativas viabilizando troca de experiências comerciais. | 80 |
| Fortalecimento da capacidade dos Diretores para autogestão das Cooperativas | 67 |
| Socialização do conhecimento entre as pessoas e com suas Cooperativas | 65 |
| Relações entre a aprendizagem e a gestão de negócios cooperativistas | 58 |
| Concretização do aprendizado a partir da multiplicação dos conhecimentos adquiridos | 58 |
| Construção do conhecimento partindo das experiências de cada participante | 47 |
| Formação para juventude e inovação técnica para sucessão familiar | 46 |
| Intercooperação entre os ramos cooperativos nas ações de multiplicação | 43 |
| Vínculo positivo entre a grade curricular e as práticas das Cooperativas | 32 |
| Qualificação dos dirigentes para tomada de decisões e para intercooperação | 32 |
| Participação de jovens e mulheres fundamental no fomento organizacional | 28 |
| Visão ideológica com orientação sobre as ações dos Diretores(as) e Associados(as) | 24 |
| Total de participantes com avaliação positiva | 887 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Dos 1443 participantes da pesquisa, 887 direcionaram sua resposta descritiva para a avaliação positiva do PECSOL. Destacam-se os pontos: Qualidade dos Cadernos Pedagógicos e orientação teórica dos conteúdos; Metodologias participativas fundamentadas na Educação Popular; Temáticas relacionadas à Governança e a Gestão das Cooperativas. Esta avaliação

pode ser correlacionada com as variáveis presentes na fase da socialização que demonstram que a parte teórica e metodológica do Programa foram positivas.

Quadro 15: Relação entre as médias quantitativas e os pontos positivos

| Variáveis e pontos positivos | Média | Indicações |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|
| 1. A construção processual do Programa de Educação. | 7,4574 | |
| Qualidade dos cadernos pedagógicos e da forma de construção do Programa | | 107 |
| 2. A metodologia de Educação Popular inserida nos cadernos | 7,474 | |
| Socialização do conhecimento entre as pessoas e com suas Cooperativas | | 102 |
| 3. Os conteúdos de Organização, Gestão, Mercado e Inclusão | 6,7651 | |
| Formato de organização dos conteúdos de Governança e a Gestão das Cooperativas | | 98 |

FONTE: Autoria própria, 2016.

Verifica-se que também de forma correspondente a pesquisa quantitativa, não se destacam variáveis que possam ser relacionados fase da internalização. Na linha intermediária da média descritiva verificam-se as afirmações: Construção do conhecimento partiu das experiências de cada participante; Concretização do aprendizado a partir da multiplicação dos conhecimentos adquiridos, mas o nível em que as mesmas se encontram não as torna significativas para comparação com os resultados do Programa.

Tabela 35 – Média das propostas de inovação ao PECSOL

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Fortalecer a interação entre sócios e diretores com metodologias participativas | 57 |
| Qualificar a temática gestão e negócios com mensuração dos resultados | 48 |
| Fortalecer a participação das cooperativas na construção das ações educativas | 46 |
| Ampliar a formação no setor administrativo, contábil, tributário e fiscal. | 44 |
| Desenvolver novas metodologias com foco na gestão dos negócios e nos resultados | 43 |
| Desenvolver diretrizes que auxiliem os diretores na inovação organizacional | 42 |
| Desenvolver metodologias participativas para ampliar participação social | 36 |
| Melhorar a construção do conhecimento na Cooperativa com métodos de Gestão | 35 |
| Desenvolver cursos de especialização em Gestão de Cooperativas | 34 |
| Trabalhar mais a Intercooperação e os Princípios do Cooperativismo. | 32 |
| Ampliar o tempo dos cursos com apoio na multiplicação junto às Cooperativas | 32 |
| Trabalhar cursos em formato <i>on line</i> para disponibilizar aos Associados e Colaboradores | 32 |
| Focar em um público mais específico, com turmas mais homogêneas. | 28 |
| Qualificar estratégias de inovação possibilitando maior participação da juventude | 24 |
| Qualificar a capacitação dos professores com maior vivência organizacional | 23 |
| Total de participantes com proposições | 556 |

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016

Dos 1443 participantes, 556 responderam a avaliação descritiva com proposições de ajustes no Programa. Os dados demonstram aceitação do PECSOL com sugestões vinculadas

as variáveis da fase da externalização, combinação e internalização e internalização do conhecimento, destacasse a necessidade de fortalecer a interação entre Sócios e Diretores com metodologias participativas, qualificar a temática gestão e negócios com mensuração dos resultados e fortalecer a participação das cooperativas na construção das ações educativas, pontos totalmente vinculados ao processo de multiplicação do conhecimento.

Quadro 16: Relação entre as médias quantitativas e as sugestões

| Variáveis e pontos positivos | Média | Indicações |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|
| 6. Participação da Cooperativa na multiplicação do conhecimento. | 6,4941 | |
| Fortalecer a interação entre sócios e diretores com metodologias participativas. | | 57 |
| 19. Incorporar e multiplicar inovações na gestão do negócio cooperativo. | 6,5288 | |
| Qualificar a temática gestão e negócios com mensuração dos resultados. | | 48 |
| 20. Construção e implantação de programas de Gestão do Conhecimento. | 5,9563 | |
| Fortalecer a participação das Cooperativas na construção das ações educativas. | | 46 |

FONTE: Autoria própria, 2016.

Na questão dissertativa destaca-se como referencia positiva as avaliações agrupadas em torno da fase socialização. Nas proposições, destaca-se necessidade de fortalecer a interação entre as pessoas e mensuração dos resultados, propostas que podem ser agrupadas na fase de combinação, mas principalmente na internalização do conhecimento. Dessa forma, verifica-se que o ponto crítico para a criação e multiplicação do conhecimento concentra-se na forma de compartilhamento, interação e interlocução que é oferecida pelos diretores das Cooperativas aos participantes dos cursos, podendo estes ser um sinal de pouca abertura para troca de conhecimentos, participação e sugestões de inovação na organização.

O decréscimo verificado entre as fases do conhecimento demonstra a necessidade de qualificar momentos e processos para a construção e internalização conhecimento, com valorização de espaços, métodos, programas de interação e criação do conhecimento para as pessoas, nas cooperativas. A participação das Cooperativas, a alteração no orçamento e a gestão do processo vinculado a gestão do conhecimento, podem ser consideradas as variáveis que mais influenciam na qualidade das ações de educação cooperativistas. Diante do conjunto de fatores que podem influenciar estas variáveis, verifica-se a necessidade de realização de novas pesquisas sobre o quanto estas influenciam na construção do conhecimento.

Para possibilitar a criação do conhecimento no segmento de Cooperativa, ainda são necessários avanços significativos, sobre como escolher um método de aprendizagem, que promova o crescimento do conhecimento organizacional de forma coletiva. Caravantes e Pereira (1985) definiram aprendizagem como o processo de aquisição da capacidade de usar o

conhecimento, que ocorre como resultado da prática e que produz mudança relativamente permanente no comportamento. Centrando-se nesta perspectiva, verifica-se a necessidade de qualificar estratégias de formação voltadas para mudança do comportamento dos indivíduos que participam dos espaços formativos desenvolvidos pelo Cooperativismo.

A estrutura conceitual para a criação do conhecimento organizacional está ancorada em duas dimensões: a Epistemológica e a Ontológica (Nonaka e Takeuchi, 1997). A inserção da dimensão gnosiológica na espiral do conhecimento (Coltre, 2004), favoreceu a compreensão da validade do conhecimento para o envolvido, frente suas ações em nível pessoal, grupal e institucional, com instrumentos que promovem a identificação do comportamento. Compreender a dimensão tácita do ser humano com foco na criação do conhecimento explícito, a partir da pessoa, pode ser uma iniciativa positiva na construção de inovações aos programas de educação cooperativistas, sendo fundamental que o Programa inove no desenvolvimento de processos de criação e gerenciamento da informação, com a instituição de uma equipe nacional especializada na criação e gestão do conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação fundamentada na literatura cooperativista realizou coleta e análise de dados sobre as metodologias de aprendizagem desenvolvidas pelo Cooperativismo Solidário, investigando o quanto um Programa de Educação Cooperativista contribuiu para a aprendizagem dos Diretores como multiplicadores do conhecimento, relacionando a metodologia do Programa ao processo de socialização, externalização, combinação e internalização, modos de conversão presentes na espiral do conhecimento.

A pesquisa cumpriu com seu objetivo e constata que o processo de aprendizagem e internalização do conhecimento fundamenta-se em políticas e metodologias que variam conforme a cultura das cooperativas. A intensidade da multiplicação do conhecimento está relacionada à mobilização das pessoas para o aprendizado contínuo, à socialização e a interatividade entre os pares em prol do compartilhamento do conhecimento, além da capacidade das Cooperativas em criar meios para que este conhecimento seja externalizado, combinado e internalizado junto aos seus colaboradores e associados. Conclui-se que os resultados esperados no PECSOL foram atingidos parcialmente. A Gestão do Conhecimento está presente nas Cooperativas, sendo vivenciada pelos Diretores e Associados, no entanto, investe-se pouco no desenvolvimento de métodos e estratégias que possam ampliar a internalização deste conhecimento, nas pessoas e nas cooperativas, limitando os processos de multiplicação às iniciativas individuais vinculados a perfis e situações já existentes.

O estudo respalda o movimento cooperativista como um dos principais promotores da Organização para o desenvolvimento regional, verificando que para a gestão sustentável deste segmento torna-se necessário o acompanhamento educacional dos gestores do movimento, pois parte dos Cooperados carrega limites de conhecimento cooperativista e empresarial, sendo necessário fortalecer as ações e relações entre os indivíduos para atuação consciente de unidades econômicas, com uma ação combinada entre os indivíduos, num processo embasado na interação humana em prol dos interesses coletivos.

Esta afirmação necessita ser articulada com o contexto da realidade regional na qual o Cooperativismo se insere, construindo iniciativas de incentivo à pesquisa científica organizacional, de inovação tecnológica, de novas aprendizagens, com a cooperação de todos os atores e sujeitos presentes nos seus diferentes espaços. Estes aspectos fortalecem os empreendimentos na condução de base, de identidade e afirmação, por isso é necessária uma

maior politização desses aspectos do desenvolvimento regional para que as Cooperativas possam se fortalecer como espaço de educação e cooperação.

Para a prática da cooperação, a Educação necessita se configurar como uma prática social que atua na configuração da existência humana individual e grupal. A sociedade humana está em constante reconstrução, movida pela produção do conhecimento, de diferentes saberes e ciências, condicionados por necessidades e interesses. A existência humana, está submetida a um processo de profundas e constantes transformações, sendo exigidos novos sistemas de organização do trabalho, novo formato de qualificação das pessoas e das cooperativas, sendo fundamental os processos de interação social para multiplicação do conhecimento. A pesquisa corrobora com o estudo de Coltre (2004), que insere a dimensão gnosiológica na espiral do conhecimento, referendando a validade do conhecimento para o envolvido frente suas ações em nível pessoal, grupal e institucional.

No processo educativo e cooperativista repõe-se a necessidade de reavaliação dos processos de aprendizagem com o desenvolvimento de competências comunicativas, de capacidades criativas para análise de situações novas. No momento atual organizações sociais estão sendo profundamente atingidas pelas transformações e mudanças em curso no contexto social e econômico. Elas exercem pressões e produzem novas necessidades, abrem espaços de novos sentidos para novas formas de organização social. Este pode ser um novo espaço para o cooperativismo, com a construção de laços sociais éticos, com uma pedagogia emancipadora do ser humano, buscando constituir-se como lugar social privilegiado para a reconstrução do coletivo com reconhecimento e identificação dos indivíduos.

Finalizando, em termos acadêmicos espera-se que essa pesquisa venha despertar em outros pesquisadores o interesse para novos estudos relacionados ao assunto. Da mesma forma, espera-se que esse trabalho tenha contribuído para despertar nas cooperativas participantes da pesquisa, o interesse pela gestão do conhecimento e a importância de alinhar suas políticas de formação ao conhecimento sobre a gestão do comportamento das pessoas, promovendo a maior participação das pessoas, com consequente sustentabilidade do negócio e promoção do desenvolvimento regional com maior inclusão econômica e social.

6 REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: Hucitec, 1992.
- ABU-EL-HAJ, Jawdat. **O debate em torno do capital social: uma visão crítica**. Rio de Janeiro: BIB, 1º Semestre, nº 47, 1999.
- AMODEO, Nora Beatriz Presno. **As Cooperativas Agroindustriais e os Desafios da Competitividade**. Rio de Janeiro: CPDA/UFRRJ, 1999.
- _____. **Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural**. Ruralidades: capacitação e desenvolvimento. Viçosa: UFV, 2006.
- ANDION, Carolina. **A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios**. Rio de Janeiro: RAC, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005.
- BIALOSKORSKI, [Sigismundo](#). **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BORDENAVE, Juan e Diaz. **O que é participação**. Brasília: Brasiliense, 1999.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: quadro comparativo**. Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas. Brasília: Senado Federal, 1996.
- _____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Evolução do cooperativismo no Brasil: DENACOOOP em ação**. Brasília: MAPA, 2006.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Educação**. Brasília: MTE, 2010.
- CASTELLS, Manuel. **A rede e o ser**. In: A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CATTANI, Antonio David. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- CHADAD, Fabio Ribas. **Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização**. Lavras, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.
- COLTRE, Sandra Maria. **Qualidade de ensino em instituições de ensino superior por meio da espiral do conhecimento**. Curitiba: Appris, 2016.
- COOK, Michael. The future of U.S. Agricultural Cooperatives: a neo-institutional approach. In **American Journal of Agricultural Economics**, V. 77, 1995.
- CRUZ, Paulo Sergio Alves. **A Filosofia Cooperativista e o Cooperativismo no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda, 1997.
- CUNHA, Gabriela. In: **Uma outra economia é possível**. São Paulo: Contexto, 2003.
- DEMO, Pedro. **Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- DESROCHE, Henri. **Sobre o Projeto Cooperativo: democracia, animação e ética**. In: THIOLENT, Michel (Org.). Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri

Desroche. São Carlos: UFSCAR, 2006.

FERNANDES, Josué Corrêa. **A Saga da Esperança: Edição comemorativa aos 200 anos do nascimento de Jean Maurice Faivre**. Ponta Grossa: Gráfica Planeta Ltda, 1995.

FERREIRA, José Ribamar; BRAGA, Maria José. **Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.8, 2004.

FERREIRA, Palloma Rosa AMODEO, Nora Beatriz Presno. **O SESCOOP e a criação do campo da educação cooperativista**. In: Encontro de pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 5. Ribeirão Preto: Anais. FEARP/USP, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir Miranda. **Gestão estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANTZ, Walter. **Educação e cooperação: práticas que se relacionam**. Sociologias n. 6. Porto Alegre: jul/dez 2001.

_____. **Educação e poder na racionalidade da cooperação**. In: Perspectiva Econômica, vol. 38, nº 121, Série Cooperativismo nº 53. São Leopoldo: UNISINOS, 2003.

FRANTZ, Walter.; SCHONARDIE, Paulo Alfredo. **As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação**. Anais. Caxambu: ANPED, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2006.

_____. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. 3ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

GAIGER, Luiz Inácio. (Organizador). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODE, William Josiah.. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1973.

IRION, José. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: Editora STS, 1997.

LUXEMBURGO, Rosa. **Reforma ou Revolução?** Tradução de Lívio Xavier. 3ª ed. São Paulo: Expressão Popular, 2003.

MANCE, André. **Redes de Colaboração Solidária: Aspectos econômicos filosóficos: complexidade e libertação**. São Paulo: Vozes, 2002.

MATOS, Maria Aparecida.; NINAUT, Evandro Scheid. **O Cooperativismo frente às perspectivas econômicas**. INFOTEC: Informativo Técnico do Sistema OCB, n. 2, 2007.

MORATO, Aragam Francisco.; COSTA, Alves. **Avaliação e estratégia na formação educacional cooperativista**. Goiânia: UCG/Terra, 2001.

MOREIRA, Marco Antonio. **Teorias da aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1999.

NASCIMENTO, Fernando Rios. **Cooperativa como alternativa de mudança: uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. In: STARKEY, Ken. (Ed). Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das empresas. São Paulo: Futura, 1997.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Agenda Institucional Cooperativa 2015**. Disponível: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/Site/sescoop>>. Acessado em 20/12/2015.

_____. **Organização do Quadro Social em Cooperativas**. Brasília: Educação e Capacitação Cooperativista do Sistema OCB, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Pioneira, 2006.

PASSOS, Márcio Santos. **O papel da educação cooperativista no fortalecimento das cooperativas**. Bahia: Universidade Estadual de Santa Cruz Ilhéus, 2008.

PEDRINI, Dalila Maria. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2004.

PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

POWELL, Walter. **Neither market nor hierarchy: network forms of organizations**. Research In Organizational Behavior, v.12, p.295-336, 1990.

PRETTO, Fernando Natal. **Pedagogia participativa na formação de administradores**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2006.

PUTNAM, Robert. **Capital social e desempenho internacional**. In: Comunidade e democracia: a experiência da Italia Moderna. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 3ª edição, 1999.

ROGERS, Carl Ransom. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

ROUQUAYROL, Maria Zélia; ALMEIDA, Filho. **Epidemiologia e saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 6ª edição, 2006.

SCHNEIDER, José Odelso (Coord.). **Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

_____. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

_____. **Pressupostos da Educação Cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo**. In: SCHNEIDER, José Odelso. Educação cooperativa e suas práticas. Brasília: UNISINOS, 2003.

SEIBEL, Ivan. (Org.). **Formação cooperativista: história, estrutura e educação cooperativista no complexo Unimed**. Belo Horizonte: Universidade Unimed, 2003.

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

SILVA, Souza Laíse. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais.** São Carlos, UFSCar, 2002.

SINGER, Paul. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

_____. **Em Defesa dos Direitos dos Trabalhadores.** Texto para discussão. Ministério do Emprego e Trabalho, 2004.

_____. Economia solidária. *In:* CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

_____. A recente ressurreição da Economia Solidária no Brasil. *In:* SANTOS, B. de S. (Org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista.** 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SPANVELLO, Rosani Mariza; LAGO, Adriano. **As Cooperativas Agropecuárias e a sucessão profissional na agricultura familiar.** Londrina. Anais. Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2007.

STRECK, Danilo Romeu. **A Educação Popular e a (Re)-Construção do Público. Há fogo sob brasas?** Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Educação, 2006.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** João Pessoa: Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 3, n. 1, jan./jun. 2013.

TAKEUCHI, Hirotaka.; NONAKA, Ikujiro. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNICAFES - União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. **Documento Base IV Congresso,** Brasília. 2011. Disponível: <<http://unicafes.org.br>>. Acesso em: 15 julho 2016.

_____. **Programa de Educação do Cooperativismo Solidário.** Brasília, 2013.

_____. **Modelo de Organização do Cooperativismo Solidário.** Brasília, 2013.

_____. **Modelo de Desenvolvimento do Cooperativismo Solidário.** Brasília, 2013.

_____. **Modelo de Comercialização do Cooperativismo Solidário.** Brasília, 2014.

_____. **Modelo de Inclusão do Cooperativismo Solidário.** Brasília, 2014.

WAACK, Roberto. MACHADO FILHO, Cláudio. **Administração estratégica em cooperativas agroindustriais.** Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 1999.

7 APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

A CONTRIBUIÇÃO DO PECSOL PARA APRENDIZAGEM DOS DIRETORES COMO MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO NO COOPERATIVISMO

Objetivo: Investigar a contribuição dos Programas de Formação Cooperativista para a aprendizagem dos Sócios e Diretores como multiplicadores do conhecimento.

Cooperativa: _____

Estado: _____

Sexo: Masculino _____ Feminino _____

Idade:

| | | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 14 a 18 | 19 a 29 | 30 a 40 | 41 a 50 | 51 a 60 | 61 a 70 | Mais 71 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

Escolaridade:

| | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|---------------|----------------|---------|---------------------|----------------------|---------------|------|------|
| Ens. Fund. I (1º a 4º) | Fund. II (5º a 8º) | Médio Inc. | Médio Comp. | Técnico | Superior Incomp. | Superior Completo | Pós- Grad. | Mest | Dout |
|---------------------------|-----------------------|---------------|----------------|---------|---------------------|----------------------|---------------|------|------|

Tempo que é sócio na Cooperativa:

| | | | | |
|----------------|-------|-------|--------|------------|
| Menos de 1 ano | 1 a 2 | 3 a 5 | 6 a 10 | Mais de 10 |
|----------------|-------|-------|--------|------------|

Tempo que é (foi) diretor na Cooperativa:

| | | | | | |
|-----------|----------------|-------|-------|--------|------------|
| Nunca foi | Menos de 1 ano | 1 a 2 | 3 a 5 | 6 a 10 | Mais de 10 |
|-----------|----------------|-------|-------|--------|------------|

Perguntas: N - Nada = 1; QN - Quase nada = 2; MP - Muito pouco = 3; P - Pouco = 4; I - Indiferente = 5; C - Contribuiu = 6; R - Razoavelmente = 7; PC - Positivamente contribuiu = 8; MC - Muito contribuiu = 9; EC - Excepcionalmente contribuiu = 10.

| O quanto cada item da formação CONTRIBUIU para sua aprendizagem cooperativista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| SOCIALIZAÇÃO | | | | | | | | | | |
| 1. A construção processual do Programa de Educação com ações participativas e complementares contribuiu para sua aprendizagem? | | | | | | | | | | |
| 2. A metodologia de Educação Popular inserida no caderno de atividades com eixos complementares de problematização, interação e multiplicação contribuiu para sua aprendizagem? | | | | | | | | | | |
| 3. Os conteúdos dos eixos: modelo de organização, gestão, mercado e inclusão, receberam a qualidade e intensidade necessária para contribuir com sua aprendizagem? | | | | | | | | | | |
| 4. A didática e vivência prática utilizada pelos Professores que atuaram no programa contribuíram para que você multiplicasse o conhecimento? | | | | | | | | | | |
| 5. A carga horária das disciplinas desenvolvidas durante o curso foi suficiente para capacitar uma aprendizagem aplicável na Cooperativa? | | | | | | | | | | |
| EXTERNALIZAÇÃO | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 6. A sua Cooperativa o(a) apoiou na realização dos cursos e na multiplicação do conhecimento? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. A formação contribuiu para que você participasse das reuniões da Direção e propusesse inovações? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. A formação contribuiu para que você desenvolvesse métodos para acompanhar as mudanças ocorridas no seu comportamento como Gestor? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. A formação qualificou sua capacidade de administração sobre a gestão de negócios ? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. A formação ampliou as possibilidades de sua Cooperativa na realização de ações de inclusão ? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COMBINAÇÃO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. A formação contribuiu na realização de reuniões com sócios e funcionários para construção de ações a serem implantadas na Cooperativa? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12. Durante os cursos você propôs alguma elaboração ou alteração no orçamento, resoluções ou regimento interno sobre formação Cooperativista? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13. A formação contribuiu para que você propusesse alteração nas formas de realizar o trabalho de gestão e governança de sua cooperativa? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14. Os conhecimentos adquiridos na formação contribuíram para que você realizasse avaliações das práticas de gestão desenvolvida pelos Diretores e Funcionários da Cooperativa? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15. A formação contribuiu para que você socializasse o conhecimento adquirido e o agregasse nas práticas já desenvolvidas pela sua Cooperativa? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INTERNALIZAÇÃO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16. A formação contribuiu para o empoderamento na internalização do processo de ensino-aprendizagem. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17. A formação contribuiu para empoderar sua Cooperativa na apreensão do conhecimento e redefinição de estratégias para formação? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18. A formação contribuiu na capacitação dos Diretores e a internalização de novas formas de gestão estratégica com inclusão social? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19. A formação contribuiu com novas aprendizagens para você melhorar a gestão do negócio cooperativo? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20. A formação contribuiu na construção de estratégias para implantação de programas de gestão e avaliação do conhecimento na sua Cooperativa? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21. O que os Programas de Educação do Cooperativismo têm de melhor? O que necessita ser melhorado?_____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |