



A COOPERAÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Victor Fraile Sordi

Mestrando em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil.

E-mail: victor.sordi@yahoo.com.br

Erlaine Binotto

Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Professora da Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil.

E-mail: erlainebinotto@ufgd.edu.br

Clandio Favarini Ruviano

Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Professor da Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil.

E-mail: clandioruviano@ufgd.edu.br

Resumo

As organizações atuais estão inseridas em um contexto de extrema competitividade e necessitam do compartilhamento e da criação de conhecimentos para gerar inovação, objetivando a sustentabilidade no mercado. Relacionando o compartilhamento de conhecimento à cooperação, este artigo teve como objetivo discutir a possível relação entre cooperação e compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos num cenário competitivo. Através de uma pesquisa bibliográfica foi possível discutir alguns pontos tanto da cooperação entre indivíduos, como do compartilhamento de conhecimentos entre os mesmos. No sentido de se aprofundar no tema, aplicou-se também uma pesquisa exploratória com entrevistas não estruturadas junto a colaboradores de uma cooperativa de crédito inserida no estado de Mato Grosso do Sul. Conforme a metodologia proposta, a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos relacionam-se num cenário de competição, visto que a cooperação depende do compartilhamento de conhecimentos para existir e o próprio compartilhamento de conhecimentos, necessita da cooperação entre os agentes para acontecer.

Palavras-Chave: Confiança. Reciprocidade. Cooperativa. Gestão.

COOPERATION AND KNOWLEDGE SHARING IN A CREDIT COOPERATIVE

Abstract

Organizations today are inserted in a context of extreme competitiveness and need the sharing and creation of knowledge to generate innovation, aiming at sustainability in the market. Relating the knowledge sharing cooperation, this paper aims to discuss the possible relationship between cooperation and knowledge sharing between individuals in a competitive scenario. Through a literature search was possible to discuss some points of cooperation both between individuals, such as the sharing of knowledge between them. In order to deepen the theme was also applied an exploratory research with unstructured interviews with the employees of a credit cooperative inserted in the state of Mato Grosso do Sul. According to the proposed methodology, the cooperation and knowledge sharing are related to a competitive scenario, since the cooperation depends on the sharing of knowledge to exist and the own sharing of knowledge, requires the cooperation among the agents to happen.

Key-words: Confidence. Reciprocity. Cooperatives. Management.

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais estão inseridas em um contexto de extrema competitividade e nesse sentido, necessitam inovar para criar vantagem competitiva e se sustentar no mercado (PORTER, 1992). Na concepção de Drucker (1999) as empresas, nesse cenário, buscam a inovação constantemente, pois esta é a única forma de se manterem competitivas diante da forte disputa de mercado. Essas organizações, conforme Draghici e Petcu (2011) estão pressionadas a criar mecanismos que as levem a desenvolver novos produtos, processos, mercados e práticas organizacionais com o propósito de manter sua competitividade e sua sustentabilidade.

Destarte, o conhecimento é a fonte para geração de vantagem competitiva, de acordo com Choo (2003) e a criação de conhecimento e inovação, segundo Davenport e Prusak (1998), são fatores de extrema importância para o sucesso das organizações. Nesse sentido, na busca por produtividade, inovação e vantagem competitiva, a valorização e o entendimento da criação, do compartilhamento e da utilização do conhecimento dos indivíduos pelas organizações são questões chave no mercado atual (STEWART, 1998; SVEIBY, 1998).

Contudo, na visão de Marshall (1997), o compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos surge como um ponto crucial nas estratégias corporativas, e o entendimento de todo o processo de criação e disseminação de conhecimento é alvo de intensos debates e variados estudos contemporâneos, como nos trabalhos de Nieves e Osorio (2013), Passila et al. (2013), Silva e Binotto (2013), Zelaya-Zamora e Senoo (2013).

Nas mesmas diretrizes expostas, o presente estudo pretende abordar a temática descrita, já evidenciada como fator importante de pesquisa e discussão; e revelada como ponto emergente de investigação. Relacionando o compartilhamento de conhecimento à cooperação, este artigo tem como objetivo discutir a possível relação entre cooperação e compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos num cenário competitivo.

Para tanto, através de uma pesquisa bibliográfica serão discutidas, dentre outras temáticas: a cooperação, as cooperativas e o cooperativismo, a coopetição, os conhecimentos, informações e dados e o compartilhamento de conhecimentos. Posteriormente será exposta a metodologia de pesquisa utilizada no aprofundamento dos objetivos já citados, a análise e discussão dos resultados alcançados e as considerações finais.

2 COOPERAÇÃO, COOPERATIVAS E COOPERATIVISMO

De acordo com Procópio (2007) compreender a essência da cooperação humana vem sendo, há muito tempo, uma preocupação recorrente de muitos teóricos e estudiosos, de várias áreas do conhecimento como na sociologia e na administração.

No sentido de facilitar o estudo da cooperação, Scopinho (2007) afirma, com a corroboração de outros estudos, que é necessário se distinguir a cooperação do cooperativismo, como dois processos sociais distintos que não possuem, necessariamente, correspondência direta (ARAÚJO, 1982; CAMARGO, 1960; FLEURY, 1983; MAIA, 1985; PROCÓPIO, 2007; RIOS, 1976; SINGER, 2002).

O cooperativismo é um movimento social ou uma doutrina, cuja corrente hegemônica é a *rochdaleana*, que foca na preocupação política de transformação social. Apoiando a idéia de que a infra-estrutura organizacional pode determinar mudanças na superestrutura social (CAMARGO, 1960; OCB, 2013; PINHO, 2004). Já a cooperativa dentro do cooperativismo, conforme Camargo (1960), Fleury (1986) e OCB (2013), trata-se de um modelo de estrutura organizacional, uma associação autogestionária de indivíduos, regida por princípios de igualdade no que se refere tanto à propriedade, como também a gestão e a repartição de recursos.

No entanto, a cooperação, por sua vez, trata-se de uma ação social articulada, alinhavada por objetivos comuns visando a solução de problemas concretos (CAMARGO, 1960; PINHO, 2004). Para a OCB (2013) é a ação de forma simultânea e coletiva com outros indivíduos, objetivando assim o mesmo fim, ou mesmo, o ato de se trabalhar conjuntamente para o êxito de um mesmo objetivo ou propósito. Nas palavras de Campos et al. (2003, p.25) “Cooperar é atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos”

Bruni (2005) e Camargo (1960) dentre outros autores, dividem esse entendimento de cooperação em dois sentidos: (1) como ação-padrão, construída de forma racional com base em um código e desenvolvida no interior de cooperativas por indivíduos inseridos numa divisão social do trabalho, indivíduos estes que compartilham de objetivos comuns e benefícios, ou mesmo prejuízos, de forma equitativa. E (2) como ação espontânea inerente a determinados grupos pelas suas tradições e costumes, pré-existentes às instituições, e que se fundamentam então, na reciprocidade adiada ou na reciprocidade instantânea.

Na linha que entende a cooperação como ação-padrão racional, estão as visões como a de Etzioni (1974) e Motta (1986), de que os indivíduos cooperam a partir de atos deliberados empreendidos pelas organizações onde os mesmos estão inseridos, ou seja, são levados a cooperar pelo poder de coerção, pelo poder econômico ou pelo poder simbólico ou normativo.

Neste contexto, Procópio (2007) discute também o modelo de Durkheim (2001). Segundo este modelo, há cooperação na sociedade e nas organizações, porque os indivíduos são impelidos, através de valores morais, de sua cultura e das instituições, a agir de certa forma, ou seja, da forma cooperativa.

Já na linha de entendimento da cooperação como ação espontânea, estão abordagens como as de Berger e Luckmann (1985) e Mayo (1949), onde a cooperação, como citado por Procópio (2007), é espontânea, incidida da existência de hábitos, costumes, instituições, tradições e valores consolidados no contexto social em que os indivíduos estão inseridos, ou seja, são pré-existentes as organizações e estruturas.

Contudo, são vários os trabalhos que tentam identificar o que leva o indivíduo a cooperar com outros indivíduos, se é a sua propensão em cooperar pré-existente as organizações e grupos; ou se são fatores ligados a organização e grupos onde os indivíduos estão inseridos, que fazem com que os mesmos cooperem. (BURTON-CHELLEW, 2010).

No presente estudo, pretende-se abordar a cooperação sob a perspectiva de uma ação racional, visto que a pesquisa terá como objeto uma organização cooperativa inserida num mercado caracterizado por forte competição.

2.1 Cooperar para competir?

Além de depender do grau de confiança entre os agentes, conforme La Rovere e Carvalho (2001), um dos alicerces do processo de cooperação é a existência de troca sistemática de informações entre os agentes envolvidos. Burton-Chellew (2010) acrescenta que essa troca de informações no comportamento cooperativo beneficia um determinado grupo de cooperadores e que os outros grupos e indivíduos não cooperadores devem ser capazes de competir com os que cooperam.

Corroborando com Burton-Chellew, Egas et al. (2013) concebem que indivíduos inseridos em organizações ou grupos, que competem com outros grupos e organizações, tendem a cooperar mais que indivíduos não participantes deste cenário de competição.

Nessa linha de pensamento, de que indivíduos e grupos num cenário competitivo são inclinados a cooperação, Baron (2001) retrata experimentos que indicam que numa

competição entre grupos distintos, os indivíduos tendem a se sacrificar pelo grupo, cooperando no sentido de deixar seus próprios interesses em segundo plano, já que visualizam o interesse do grupo como mais importante dentro de uma competição. A cooperação ao contrário do que se imagina no senso comum, se acentua dentro de um cenário competitivo.

Cooperação e a competição apesar de aparentemente tratar-se de termos antagônicos, foram relacionadas por Brandenburg e Nalebuff (1996), num só termo: “coopetição”. Primeiramente relacionado à ambientes competitivos empresariais dentro da teoria dos jogos, este termo também pode ser utilizado na cooperação entre indivíduos, e se trata, basicamente da necessidade de se cooperar para se manter competitivo dentro de um determinado mercado no caso das empresas e de um determinado cenário no caso de indivíduos (PELLEGRIN-BOUCHER; LE ROY; GURĂU, 2013).

Ademais, Nowak (2006) apresenta as cinco regras básicas da evolução da cooperação dentro de uma concepção biológica evolutiva e de seleção natural, que nada mais é que uma concepção de competição: (a) a seleção de parentesco que é o grau de relação entre o indivíduo que coopera com o que se beneficia, (b) a reciprocidade direta que é o “eu ajudo você me ajuda”, (c) a reciprocidade indireta que é o “eu te ajudo e alguém me ajuda”, (d) a reciprocidade em rede em que cooperadores tendem a ter melhores resultados se relacionando entre si e (e) a seleção de grupos em que grupos de cooperadores tem melhores resultados que outros grupos.

Essa abordagem de Nowak (2006) apresenta a cooperação induzida pela competição e pela necessidade de reciprocidade entre os indivíduos. Os mesmos cooperam à medida que visualizam uma melhora em seus resultados ou nos resultados de seus pares. Em contrapartida, Bowles e Gintis (2003) e Fehr, Fischbacher e Gächter (2002), apresentam modelos de cooperação e punição intitulados como de reciprocidade forte, que em sua concepção, os indivíduos através de mecanismos de punição, mantêm alto o nível de cooperação dentro de um determinado grupo, mesmo sem um elevado grau de seleção de parentesco entre os mesmos.

Tsai (2002) estudou a cooperação e a competição entre unidades concorrentes de uma mesma organização e percebeu a necessidade de mecanismos de coordenação no sentido de fazer com que os conhecimentos, o *know-how*, a *expertise*, assimetricamente distribuídos entre os diferentes departamentos e unidades, sejam disseminados mais equitativamente entre todos os setores e colaboradores da empresa como um todo. Ou seja, dentro de uma mesma empresa com unidades distintas, a cooperação e a competição são presentes e há a necessidade de mecanismos de coordenação para haver a “coopetição”- já citada anteriormente por Brandenburg e Nalebuff (1996) – no sentido em que as unidades competem entre si, mas a organização tem que competir com outras organizações dentro de um determinado mercado.

A questão chave, nesse caso, que é a do “porque” da cooperação entre os indivíduos é percebida, através da revisão de literatura aplicada, como uma discussão ainda em andamento. Assim como os facilitadores ou as barreiras que interferem para que os mesmos cooperem são aspectos a serem cada vez mais explorados (PROCÓPIO, 2007; SCOPINHO, 2007). No entanto, evidencia-se que no contexto competitivo atual, a cooperação entre indivíduos e organizações é um fator primordial para se gerar conhecimento, inovação e, conseqüentemente, vantagem competitiva (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; LEONARD; SENSIPER, 1998).

3 CONHECIMENTOS, INFORMAÇÕES E DADOS

O conhecimento sempre foi considerado fator importante nas organizações e hoje é reconhecido e destacado pela literatura como fonte para a vantagem competitiva, todavia

ainda há muito para ser investigado e compreendido sobre como o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado (CHOO, 2003). Para a melhor compreensão do compartilhamento de conhecimento e suas características é necessário, conforme Ipe (2003), entendermos do que se trata o conhecimento.

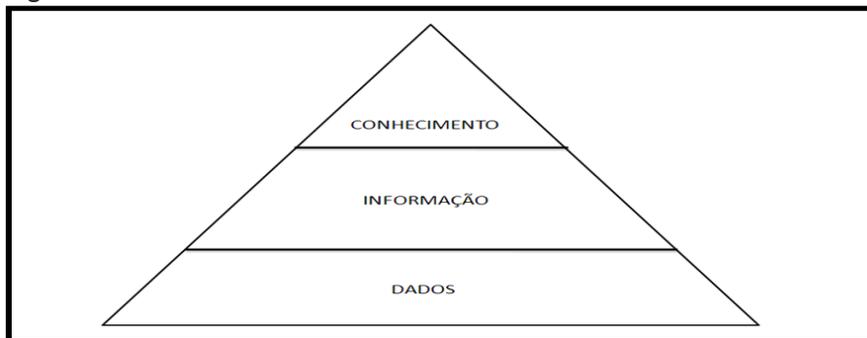
Stewart (1998) concebe o conhecimento como um ativo intangível que representa o capital intelectual de uma organização. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma mistura de vários elementos. É fluido como também formalmente estruturado, além de intuitivo e, portanto, difícil de colocar em palavras. É desenvolvido ao longo do tempo através da experiência, que abrange aquilo que observamos em livros, cursos, palestras e também no aprendizado informal. Já para Sveiby (1998) o conhecimento é o significado das informações voltado para a ação, que capacita à ação.

Percebe-se que para uma melhor definição e compreensão do que é o conhecimento será necessário diferenciá-lo de dados e de informações. Há vários autores dentro dos estudos de criação e gestão do conhecimento que buscam discutir a diferença entre informações, dados e conhecimento, porém não existe propriamente o que podemos chamar de consenso quanto à diferenciação ou definição entre esses três conceitos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DUTTA, 1997; MARSHALL, 1997).

Para Firestone e McElroy (2001) os dados são valores observáveis, calculáveis ou mensuráveis de um determinado atributo; o contexto existente é que torna possível a compreensão da estrutura do formato de um dado. Já a informação é sempre provida de um dado, sendo que dado é um tipo de informação e informação é a soma de dados com compromissos e interpretações, ou somente os últimos. O conhecimento, no entanto, trata-se de uma informação que passou por processos avaliativos, busca por erros e confirmações, procurando o alcance da verdade e, portanto, são mais confiáveis junto aos registros e as experiências.

Já na abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é a crença verdadeira justificada, o significado da informação que resulta do processamento, da interpretação, da compreensão das informações. Sendo que essas informações são conjuntos de dados, algo que os indivíduos determinam como relevantes, com algum propósito, que eles coletam, comparam, interpretam. Estes dados por sua vez são registros de fatos observáveis, sem sentido fora de um contexto. Ou seja, pode-se formar uma pirâmide: com conhecimento no topo, seguido por informação ao centro e por dados em sua base, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide do conhecimento



Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997)

Na Figura 1, observa-se a “hierarquia” existente entre conhecimento, informação e dados, na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997). Onde dos vários dados, alguns são interpretados e possuem sentido em um determinado contexto, tornando-se informações, que por sua vez, a partir do momento que geram significado através de sua compreensão, tornam-

se crenças verdadeiras justificadas, ou seja, conhecimento.

Neste sentido, Davenport e Prusak (1998), afirmam que os conhecimentos não são dados nem informações, embora estejam relacionados com ambos, e as diferenças entre estes termos sejam muitas vezes uma questão de grau. Marshall (1997) também discute a diferença entre informação e conhecimento. A informação, segundo a autora, é transformada em conhecimento quando uma pessoa lê, compreende, interpreta e aplica a informação para uma função de trabalho específico.

Sabemos mais do que podemos dizer, afirmou Polanyi (1966), estabelecendo que os indivíduos adquirem conhecimentos criando e organizando suas próprias experiências num processo interativo com a realidade. Para o entendimento deste processo é fundamental separar os conceitos de conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Para Davenport e Prusak (1998), conhecimento tácito é aquele adquirido ao longo da vida, está na mente das pessoas. Sendo difícil de ser formalizado ou explicado, por sua natureza subjetiva e inerente às habilidades dos indivíduos. Já o conhecimento explícito é formal, claro, regrado, de fácil comunicação. Sendo formalizado em textos, desenhos, guardado em banco de dados e até mesmo publicado.

Conforme Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito, neste sentido, pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O conhecimento tácito não é de fácil visualização e é dificilmente explicável. Pelo contrário, o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, dificultando a comunicação e o compartilhamento. As intuições e os palpites subjetivos estão relacionados ao conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal dos indivíduos, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito apesar de serem duas classificações distintas, não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Ambos interagem entre si e realizam trocas nas atividades criativas do ser humano.

Tanto os conhecimentos tácitos como os explícitos devem ser compartilhados entre os indivíduos e entre organizações para se criar novos conhecimentos e fomentar a inovação (CHOO, 2003; MARSHALL, 1997; SZULANSKI, 2000).

3.1 O compartilhamento de conhecimento entre indivíduos

Embora seja evidente que tanto o conhecimento tácito como o conhecimento explícito possam ser compartilhados entre indivíduos e organizações, não há um consenso na literatura sobre o que é o compartilhamento de conhecimento e como ocorre esse processo (TONET; PAZ, 2006).

Szulanski (2000) fala em transferência do conhecimento, ressaltando que essa transferência não deve ser vista como, simplesmente um ato em que um indivíduo transfere conhecimento a outro indivíduo, e sim, como um processo, constituído de diferentes estágios, cada estágio com suas dificuldades próprias.

Para Ipe (2003), compartilhar conhecimento é basicamente o ato de tornar o conhecimento disponível para os outros, entre indivíduos este processo permite uma pessoa transformar conhecimento para que seja entendido, absorvido e útil para outros atores. Ressalta-se que compartilhar conhecimento não significa ceder a posse, mas sim, usufruir do conhecimento juntamente aos demais indivíduos. Já Bartol e Srivastava (2002) definem

compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, idéias, sugestões e experiências relevantes aos indivíduos de uma determinada organização.

De acordo com Szulanski (2000) o compartilhamento do conhecimento depende da capacidade de absorção do destinatário e da motivação que possui para buscar e aceitar conhecimentos diferentes ou novos. Neste contexto, Ipe (2003) identificou quatro fatores, em sua abordagem, que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos: a natureza do conhecimento, a motivação para compartilhar, as oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho voltada a compartilhar (ver Figura 2).

Figura 2 – Fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento



Fonte: Adaptada de Ipe (2003)

Na Figura 2, os fatores natureza do conhecimento, motivação para compartilhar e oportunidades para compartilhar se inter-relacionam dentro do contexto cultural do ambiente de trabalho. E a conjunção desses quatro fatores, conforme a abordagem de Ipe (2003), influenciam o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos.

A natureza do conhecimento, segundo Ipe (2003), está relacionada no sentido do conhecimento ser tácito ou explícito e também, no sentido de o conhecimento ter um valor comercial, conhecimento que tem um valor monetário não tem a mesma facilidade de compartilhamento.

Na visão de Stenmark (2001), a motivação para compartilhar está relacionada ao fato de os indivíduos em geral não partilharem de seus conhecimentos sem saber o que podem ganhar ou perder com isso, ou seja, são necessárias motivações pessoais para os indivíduos compartilharem seus conhecimentos com os demais. A falta de motivação, conforme Szulanski (2000), poderá levar a atitudes de procrastinação, rejeição, sabotagem, passividade, não aceitação na implementação e no uso do conhecimento compartilhado.

Os indivíduos no ato de compartilhar procuram a reciprocidade, conforme Cohen (1998), só compartilham se ganharem algo em contrapartida. Essa contrapartida ou troca é influenciada, conforme Ipe (2003) pelo status do receptor e do emissor do conhecimento, pela confiança entre o emissor e o receptor e pelo poder de ambos.

Na concepção de Ipe (2003) as oportunidades para compartilhar, podem ser de natureza formal e informal. As oportunidades formais incluem: programas de treinamento, formação de grupos de trabalho, reuniões, sistemas baseado em tecnologia, intranet. Já dentre as informais podemos citar as confraternizações, espaços de interação social face a face e até mesmo as redes sociais.

Quanto às oportunidades para compartilhar de caráter formal, Bartol e Srivastava (2002) denominam de interações formais. Já Rulke e Zaheer (2000) de Canais de Aprendizado

Intencional. Os canais de aprendizado intencional compartilham conhecimento explícito (RULKE; ZAHEER, 2000). Os canais de relacionamento, ao contrário, incluem com maior ênfase os mecanismos de compartilhamento informal, compartilhando também conhecimentos tácitos (BROWN; DUGUID, 1991; DOUGHERTY, 1992).

Os canais de aprendizado intencional por meio de redes eletrônicas e outros sistemas tecnológicos são capazes de conectar um grande número de indivíduos num curto espaço de tempo (RULKE; ZAHEER, 2000). Para Brown e Duguid (1991) e Dougherty (1992), a maior quantidade de conhecimento é compartilhada de maneira informal, por meio de canais de relacionamento e aprendizagem. Canais de relacionamento são facilitadores de comunicação face a face, a qual permite o estabelecimento da confiança, fator ressaltado como primordial para o compartilhamento, por Ipe (2003).

Quanto à cultura do ambiente de trabalho voltada ao compartilhamento de conhecimento, Ipe (2003), afirma que ela influencia os outros três fatores: natureza do conhecimento, motivação para compartilhar e oportunidades para compartilhar. Estes fatores fazem parte da cultura do ambiente de trabalho e são dirigidos pela mesma.

Não obstante, através de todo o aparato bibliográfico apresentado, pode-se relacionar pontos semelhantes entre o que possivelmente influencia a cooperação entre os indivíduos e o que influencia o compartilhamento de conhecimentos entre os mesmos sob uma perspectiva de competição (IPE, 2003; NOWAK, 2006; TSAI, 2002).

A cooperação como ação racional em um cenário competitivo é condicionada por relações de confiança, por reciprocidade, seja direta, indireta ou grupal, por visualização de ganhos maiores com a ação conjunta que com a ação individual, por urgência num contexto de competição ou mesmo por pressão de seus pares ou influência das organizações (BARON, 2001; BOWLES; GINTIS, 2003; BURTON-CHELLEW, 2010; NOWAK, 2006; TSAI, 2002). O compartilhamento de conhecimentos também é influenciado por relações de confiança, pelo nível de reciprocidade alcançada entre as partes envolvidas e pelo grupo, por oportunidades de compartilhar provenientes dos grupos e induzidas pelas organizações, por visualização de ganho e emergência de competição (IPE, 2003; MARSHALL, 1997; STENMARK, 2001; SZULANSKI, 2000).

Contudo, essa possível relação será discutida e melhor ilustrada a seguir, através da metodologia a ser apresentada para o alcance dos objetivos expostos no presente estudo e dos resultados alcançados.

4 METODOLOGIA

Com o intuito de se alcançar o objetivo proposto neste artigo, utilizou-se uma metodologia com abordagem qualitativa e exploratória. Através do referencial bibliográfico já apresentado, foi possível discutir alguns pontos tanto da cooperação entre indivíduos, como do compartilhamento de conhecimentos entre os mesmos. Todavia, no sentido de se aprofundar no tema, aplicou-se também uma pesquisa exploratória com entrevistas não estruturadas junto a alguns colaboradores de uma cooperativa de crédito inserida no estado do Mato Grosso do Sul e que fazem parte de um sistema cooperativo de nível nacional, competindo com outras cooperativas e bancos e também com outras unidades dentro da própria cooperativa.

Foram entrevistados 11 colaboradores de três unidades e departamentos que fazem parte da mesma cooperativa, incluindo o responsável pelo setor de gestão de pessoas, o gerente administrativo de uma das unidades, dois gerentes da área de negócios de unidades distintas, assim como dois assistentes de negócios, três assistentes do setor de cadastro e também um colaborador da área de crédito.

As entrevistas foram aplicadas no período de 28 de Junho de 2013 a 17 de Julho de 2013. Os respondentes foram escolhidos para as entrevistas a partir da disponibilidade e vontade em atender a pesquisa e os contatos foram organizados a partir do setor de gestão de pessoas da cooperativa. As entrevistas ocorreram por telefone, por e-mail e também pessoalmente, com transcrição simultânea das respostas nos horários de preferência de cada entrevistado.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, buscou-se reunir informações, identificar indícios e pontuar opiniões sobre a cooperação, a competição e o compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos, dentro das unidades e entre unidades diferentes.

Para tanto, os dados obtidos através das entrevistas foram transcritos na íntegra, posteriormente divididos e agrupados em categorias para análise, sendo elas, informações referentes: a competição, a cooperação e ao compartilhamento de conhecimentos. Para a organização dos dados e categorização foi utilizado o *software* de apoio para análises qualitativas, *Weft QDA*, versão 1.0.1.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o melhor entendimento das discussões e dos resultados do presente trabalho, optou-se por apresentar uma breve contextualização do objeto da pesquisa em questão, no caso, uma cooperativa de crédito situada no município de Dourados com unidades por toda a região sul do estado do Mato Grosso do Sul, a qual será mantida a identificação em sigilo por questões éticas.

A cooperativa de crédito estudada conta com mais de 10 unidades e mais de 100 funcionários e fornece uma grande variedade de produtos bancários e opções de crédito para seus clientes, que no caso, são cooperados da cooperativa, chamados de associados. Num cenário de competição acirrada como é o do setor bancário, a cooperativa em questão vem obtendo grande sucesso com um crescimento consistente em seus resultados nos últimos 10 anos, o que promoveu mudanças estruturais e acelerou o processo de sofisticação de seus produtos, aumentando as necessidades de qualificação técnica de seus recursos humanos, assim como uma substancial pressão por bons resultados e crescimento no mercado.

Conforme a metodologia utilizada, as discussões e os resultados que serão apresentados a seguir, foram organizados de maneira a se adequarem ao objetivo de discutir a possível relação entre cooperação e compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos num cenário competitivo, que é o caso do cenário de alta competição em que estão inseridos os entrevistados.

5.1 Competição e Cooperação

Conforme os dados da pesquisa, as unidades dentro de uma cooperativa competem entre si no sentido de alcançar metas e conseguirem premiações e bonificações, competem com outras cooperativas dentro de um mesmo sistema cooperativo pelos mesmos motivos e competem com bancos e outras instituições financeiras no mercado de crédito e serviços bancários. Tal cenário se mostra propício para a discussão proposta por este estudo, visto que o contexto de competição existente é passível da “coopetição” proposta por Brandenburg e Nalebuff (1996), onde, possivelmente, coexistam cooperação e competição entre indivíduos, setores, unidades e cooperativas.

Todos os entrevistados observaram que num cenário de competição entre unidades por uma determinada meta, o nível de cooperação entre os colaboradores aumenta sensivelmente. Indício este, que corrobora com Burton-Chellew (2010) e Egas et al. (2013), no que tange as afirmativas de que a cooperação, ao contrário do que se imagina, se acentua

dentro de um cenário competitivo. Em que indivíduos em competição com outros grupos de indivíduos, tendem a cooperar mais do que indivíduos fora de um cenário competitivo.

Entretanto, dentro de uma mesma unidade, conforme alguns dos entrevistados na presente pesquisa, a competição acirrada deixa as pessoas mais arredias e menos dispostas a compartilhar conhecimentos de alto valor, conhecimentos que podem lhe dar um desempenho maior que de seus pares. Tal indício remete a um dos fatores que influenciam no compartilhamento de conhecimentos por Ipe (2003), a natureza do conhecimento. Determinado conhecimento entendido pelos indivíduos como passível de vantagem perante os demais, dentro de um cenário de competição, favorece a retenção desse conhecimento e o seu não compartilhamento com os outros indivíduos ou demais grupos.

Analisando estes dados pela perspectiva de Stenmark (2001), os indivíduos que visualizam ganho com a retenção de conhecimentos - ou que visualizam perda com o compartilhamento de conhecimentos - passam a um estado de “desmotivação” a compartilhar. O que segundo Szulanski (2000), leva a atitudes como as descritas pelos entrevistados na pesquisa.

Outro ponto tratado também pelos entrevistados foi que em uma determinada campanha que acirra a competição entre as unidades, os sinais de cooperação entre as unidades diminuem muito de intensidade. À medida que os indivíduos possuem a necessidade de “vencer” as demais unidades, a cooperação entre unidades distintas, ou seja, entre grupos distintos, diminui. Na abordagem de Nowak (2006), isso acontece pela seleção de parentesco, ou seja, pela relação entre o indivíduo que coopera e o que se beneficia. Os indivíduos num cenário competitivo passam a cooperar mais com os pares mais próximos, “parentes”, em detrimento dos demais, que possuem uma relação menos próxima e nesse caso, concorrencial ao objetivo das campanhas.

Em contrapartida, a equipe, pela emergência de uma meta ou objetivo, passa a cooperar mais entre si até fora do trabalho. “Como trabalhamos com pressão para a superação de metas e campanhas, nestes momentos mais difíceis percebo que as pessoas se unem e cooperam mais” disse um dos entrevistados. Na abordagem de Baron (2001), este fato, remete ao ponto em que os indivíduos em um cenário de competição entre grupos, tendem a buscar o benefício do grupo, e em segundo plano o seu próprio benefício, ou seja, dentro de um ambiente de competição entre grupos, visualizam primordialmente o bem estar do seu grupo perante o seu exclusivo bem estar.

5.2 Cooperação

De acordo com os dados da pesquisa, há sinais de cooperação entre colaboradores de diferentes unidades principalmente no sentido de resolver problemas e empecilhos da rotina de trabalho, tirar dúvidas quanto a clientes - que nas cooperativas de crédito são os associados - e superar limitações de conhecimento técnico. Conforme, La Rovere e Carvalho (2001), a cooperação entre indivíduos depende do grau de confiança entre os mesmos, nesse caso, com informações mais gerais e entre unidades de uma mesma cooperativa, a cooperação acontece sem problemas aparentes. Para que haja a cooperação entre os indivíduos, conforme La Rovere e Carvalho (2001), além do grau de confiança, é preciso que existam de trocas sistemáticas de informações, como é o caso da cooperativa de crédito estudada, onde, conforme os dados da pesquisa existem trocas constantes de informações por canais distintos.

Neste sentido, foi identificado também sinais de cooperação, embora em menor intensidade, com colaboradores concorrentes de outras cooperativas e de outras empresas do setor, principalmente quanto a perfil de clientes e recomendações. Um dos entrevistados afirmou: “Não temos problemas em recomendar ou apresentar informações básicas de associados entre nós, visto que sofremos e trabalhamos com os mesmos problemas e

necessidades e podemos precisar também dessa ajuda posteriormente”. Em uma situação normal de competição, como é o caso deste mercado em estudo, pode-se configurar as regras de reciprocidade de Nowak (2006), onde a cooperação acontece com reciprocidade direta, onde o colaborador coopera, pois espera o retorno dessa atitude de cooperação posteriormente. E também com reciprocidade indireta, na medida em que coopera por esperar, no geral, uma ajuda de alguém, não necessariamente o mesmo indivíduo com que ele cooperou.

No entanto, conforme os entrevistados, todos já sofreram com colaboradores que na opinião dos mesmos tem atitudes individualistas e não costumam cooperar com o grupo e com a unidade. “Pelo fato de se ter uma nova geração de colaboradores, encontramos muitas dificuldades de conciliar as idéias e os comportamentos de diferentes gerações de trabalhadores no sentido de todos cooperarem num mesmo objetivo” foram as palavras usadas por um dos entrevistados. Neste ponto, observa-se uma forte inclinação a discussão proposta por Bowles e Gintis (2003) e por Fehr, Fischbacher e Gächter (2002), de que há necessidade de mecanismos de punição para se manter um alto nível de reciprocidade e cooperação entre um determinado grupo. Deste modo, esses mecanismos geralmente informais, são utilizados pelos pares dos indivíduos “rebeldes”, forçando os mesmos a cooperar, criando, mesmo que a base de punições, um ambiente com cooperação mútua.

Outro ponto de destaque, conforme os dados da pesquisa, é que os entrevistados se dividem entre (a) os que dizem cooperar por visualizar reciprocidade entre o grupo de colaboradores e colegas de trabalho, (b) entre os que dizem cooperar por fazer parte de sua cultura, por ser parte de sua “formação familiar” e entre (c) os que dizem que os resultados, prêmios, bônus são melhores quando se há cooperação entre os envolvidos. “Eu coopero na medida em que quando necessito de ajuda espero que me ajudem também” foi um dos discursos encontrados nos dados da pesquisa, assim como: “nesse nosso ramo, não se consegue nada sozinho, todos temos que nos unir e buscar os mesmos objetivos para chegarmos a grandes resultados”.

Os motivos com que os entrevistados cooperam, ou mesmo, os motivos que eles alegam para a cooperação, são os mesmos vislumbrados pela literatura referenciada. Os respondentes que afirmam cooperar pela reciprocidade (a) e os que cooperam por almejar melhores resultados (c) inclinam-se ambos ao foco maior de nosso estudo, que é o da cooperação como ação racional. Já os indivíduos que alegam cooperar pela sua cultura, costume, hábito, se inclinam a concepção da cooperação como ação espontânea inerente as organizações. Entretanto, conforme Burton-Chellew (2010), está é uma discussão em aberto em que o presente estudo irá apenas ressaltar e não se aprofundar.

Todos os entrevistados concordam que a confiança é um ingrediente fundamental para se cooperar com os demais colaboradores da equipe. “Quando não se confia no que o outro irá fazer com determinada informação ou ensinamento, porque eu deveria passar isso adiante?” questionou um dos entrevistados. Tal afirmativa corrobora com a concepção de La Rovere e Carvalho (2001), dentre outros autores, de que a confiança é primordial para a cooperação.

5.3 Compartilhamento de Conhecimentos

Quanto ao compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores pesquisados, foi identificado através das entrevistas que a cooperativa possui um sistema de informação com plataformas virtuais que auxiliam na disseminação de conhecimentos entre os colaboradores. Para Bartol e Srivastava (2002), essa plataforma trata-se de um tipo de interação formal, ou seja, um conjunto de interações objetivadas pelas próprias organizações, formalizadas em um determinado canal para facilitar o compartilhamento de conhecimentos,

dados e informações. Esses canais são para Rulke e Zaheer (2000), canais de aprendizagem intencional, onde são compartilhados conhecimentos explícitos.

Neste contexto, conforme os dados da pesquisa existem na cooperativa em questão programas de treinamento em níveis distintos que tentam balizar um determinado conjunto de conhecimentos necessários para cada tipo de função do colaborador dentro de uma unidade. Os programas de treinamento além de servirem como canais de aprendizagem intencional e como modo de interação formal, também reúnem oportunidades de compartilhamento de conhecimentos tácitos, ou seja, na concepção de Brown e Duguid (1991) e Dougherty (1992), interações informais entre os colaboradores, os canais de relacionamento.

Todavia, apesar da importância desses programas de treinamento, boa parte dos entrevistados, afirmaram que, os momentos em que mais se aprende são durante a prática de suas rotinas de trabalho, com o auxílio de seus colegas mais experientes e com diversos tipos de conhecimentos distintos. Esse ponto remete as afirmações de Brown e Duguid (1991) de que a maior quantidade de conhecimentos é compartilhada de maneira informal, por meio de canais de relacionamento e aprendizagem, justamente, pelo estabelecimento de confiança entre os pares, fator primordial para o compartilhamento de conhecimentos conforme Ipe (2003).

Foram citadas também nas entrevistas, tentativas de implantar uma cultura de *coaching* entre os colaboradores. Onde colaboradores com algumas experiências em determinados assuntos são incumbidos de passar essas experiências aos “*novatos*”, num processo complementar aos treinamentos corporativos já preestabelecidos. No entanto, alguns entrevistados afirmaram que “a correria do dia a dia não colabora com esse processo de *coaching*”. O treinamento através de *coachings* estabelece, também, um canal de relacionamento, que complementa os canais de aprendizagem intencional e formaliza o processo de compartilhamento de conhecimentos, sem deixar características dos processos informais, que acabam emergindo do relacionamento entre o treinador e o treinando (BROWN; DUGUID, 1991; DOUGHERTY, 1992; RULKE; ZAHEER, 2000). Ou seja, os processos de *coaching* devem ser estimulados e aproveitados da melhor maneira possível dentro das organizações, conforme a literatura referenciada.

Ademais, no que tange as motivações para se compartilhar conhecimentos, quando questionados se conheciam alguém que retinham conhecimentos e informações que não compartilhavam com os demais colaboradores, todos os entrevistados foram unânimes em apontar que sim. Utilizando a abordagem de Ipe (2003) para a análise desse fato, o valor de determinados conhecimentos podem motivar os indivíduos a não compartilhar, mesmo quando os mesmos possuem oportunidades para o compartilhamento e estão num grupo culturalmente propenso a compartilhar. Nesse caso, devem ser utilizados mecanismos para motivar esses indivíduos a compartilhar seus conhecimentos, ou mesmo, medidas para facilitar a disseminação de conhecimentos por toda a organização com o intuito de não criar um processo de retenção de conhecimento “*nas mãos*” de poucos colaboradores (IPE, 2003; SZULANSKI, 2000).

Através da metodologia utilizada, pode-se ressaltar que, tanto a cooperação entre os indivíduos, como o compartilhamento de conhecimentos entre os mesmos, num cenário de competição, são visivelmente influenciados por dois fatores: confiança e reciprocidade. O nível de confiança entre os pares é determinante para a cooperação entre eles e, conseqüentemente, para o compartilhamento de conhecimentos. Assim como, a necessidade de reciprocidade, tanto direta ou indireta, suscita o ato de cooperar racionalmente e, por conseqüência, leva o indivíduo a decidir entre compartilhar ou não seus conhecimentos, visualizando vantagem ou desvantagem quanto ao ato de compartilhar (IPE, 2003; LA ROVERE; CARVALHO, 2001; NOWAK, 2006; RULKE; ZAHEER, 2000).

Destarte, outro ponto visualizado nos resultados do estudo é que o nível de competição se acelerado, ou desacelerado pelas organizações, leva os indivíduos a mudarem seus comportamentos e seus níveis de cooperação e compartilhamento de conhecimentos. Se em uma determinada situação a competição se torna mais acirrada, como o caso de uma campanha específica de vendas, os indivíduos tendem a cooperar mais com seus pares mais próximos, ou de relacionamento mais estreito, e menos com outros grupos, concorrentes ou unidades. Em consequência, esse acirramento da competição, torna os conhecimentos que os indivíduos vislumbram como determinantes de sucesso, mais difíceis de serem compartilhados, pelo aumento de seu valor perante o cenário competitivo.

Contudo, pode-se afirmar pela metodologia utilizada, que a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos, relacionam-se num cenário competitivo, à medida que, tanto o compartilhamento de conhecimento necessita de cooperação entre os indivíduos para acontecer, como a cooperação necessita de compartilhamento de conhecimentos para existir. Essa relação é possivelmente influenciada por vários fatores, dentre eles, o nível de confiança e reciprocidade entre os indivíduos e o nível de competição entre os grupos num determinado contexto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a metodologia proposta, a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos relacionam-se num cenário de competição, visto que a cooperação depende do compartilhamento de conhecimentos para existir e o próprio compartilhamento de conhecimento, necessita da cooperação entre os agentes para acontecer.

A confiança e a reciprocidade entre os indivíduos mostraram-se, através da metodologia utilizada, como fatores influentes tanto na cooperação, quanto no compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos. O nível de competição existente em um determinado grupo de indivíduos influencia tanto no grau de cooperação entre os pares, como no compartilhamento de conhecimentos entre os mesmos.

Por ser um estudo exploratório feito com onze indivíduos colaboradores de uma organização cooperativa, esta pesquisa tem limites na medida em que as análises, observações e possíveis constatações não podem ser generalizadas a todas as organizações do estado ou do país, e ainda, menos às cooperativas de crédito como um todo.

Contudo, por se tratar de uma investigação de um tema relativamente novo dentro do contexto da cooperação e do compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos ou a partir de uma abordagem distinta, é natural que a maior contribuição deste estudo seja a de propostas de pesquisas futuras sobre a temática abordada. Ressaltando-se principalmente, a necessidade da utilização de diferentes metodologias e abordagens, para o melhor aprofundamento do tema.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, S. M. P. **A cooperativa**: um estudo sobre a ideologia da participação. Curitiba: SECE, 1982.

BARON, J. Confusion of group-interest and self-interest in parochial cooperation on behalf of a group. **Journal of Conflict Resolution**, University of Pennsylvania, p. 283-296. 2001. Disponível em: <http://www.sas.upenn.edu/~baron/papers.htm/ds.htm>. Acesso em: 22 jun. 2013.

- BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.
- BEGER, P.; LUCKMANN, T. **A Construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BOWLES, S.; GINTIS, H. **The evolution of strong reciprocity**: cooperation in heterogeneous populations. *Theoretical Population Biology*. 65(1), 2003. p. 17-28.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: towards a unified view of working learning and innovation. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, 1991.
- BRUNI, L. **Comunhão e as novas palavras em economia**. São Paulo: Cidade Nova, 2005.
- BURTON-CHELLEW, Maxwell N.; ROSS-GILLESPIE, Adin; WEST, Stuart A.. Cooperation in humans: competition between groups and proximate emotions. **Evolution and Human Behavior**, Usa, n. 31, p.104-108, 2010.
- CAMARGO, L. C. **Cooperação e cooperativismo**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1960.
- CAMPOS, F. C. A. et al. **Cooperação e Aprendizagem On-Line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Ed. Senac, 2003.
- COHEN, D. Towards a knowledge context: report on the first annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the firm. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, 1998.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DOUGHERTY, D. Interpretative barriers to successful product innovation in large firms. **Organization Science**, v. 3, n. 2, May 1992.
- DRAGHICI, M.; PETCU, A. J. D. Knowledge transfer: the key to drive innovation for service organizations excellence. **Journal of knowledge management, economics and information technology**, v. 1, n. 4, p. 1-10, 2011.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DURKHEIM, É. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- DUTTA, S. Strategies for implementing knowledge-based systems. **IEEE - Transactions on Engineering Management**, v. 44, n. 1, Feb. 1997.
- EGAS, Martijn et al. Human cooperation by lethal group competition. **Scientific Reports**, v. 3, 2013.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FEHR, E.; FISCHBACHER, U.; GÄCHTER, S. Strong reciprocity, human cooperation, and the enforcement of social norms. **Human Nature**, Springer-Verlag, p. 1-25. 01 mar. 2002. Disponível em: <http://migre.me/fuFiQ>. Acesso em: 22 jun. 2013.
- FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. **Key issues in The New Knowledge Management**. Amsterdam: KMC/Butterworth-Heinemann, 2001.
- FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo, SP: Global, 1983.
- GOMAN, C. K. 2002. **Five reasons people don't tell what they know**. Kinsey Consulting Services. Disponível em: <http://www.ckg.com/archive19.htm>. Acesso em: 22 jan.2012.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, Dec. 2003.

LA ROVERE, R. L.; CARVALHO, R. L. de. COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS EMPRESAS E DESENVOLVIMENTO LOCAL. In: CIPEAL, 3., 2001, Brasil. **Anais... A Icerla: Entrepreneurship For Development In Latin America - Linking Entrepreneurship Research To Public Policy And Business Strategy.**, 2001. Disponível em: <http://www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/pmed/14.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2013.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

MAIA, I. **Cooperativa e prática democrática**. São Paulo: Cortez, 1985.

MARSHALL, L. Facilitating knowledge management and knowledge sharing: new opportunities for information professionals. **On Line**, v.21, n. 5, Sept/Oct. 1997.

MAYO, Elton. **The social problems of an industrial civilization**. Londres: International Library of Sociology and Social Reconstruction, 1949.

MOTTA. **Organização e poder: empresa, Estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. **Co-opetition**. Harper Collins Business, 1996.

NIEVES, J.; OSORIO, J. He role of social networks in knowledge creation. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 62-77, fev. 2013.

NONAKA, I., KONNO, N., The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998.

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

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: LITTLE, S.; QUINTAS, P.; RAY, T. (Ed.). **Managing knowledge an essential reader**. London: Sage Publications, 2002.

NOWAK, M.. Five Rules for the Evolution of Cooperation. **Science**, v. 314, n. 5805, 2006. p. 1560-1563.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (Ed.). **Cooperativismo e Cooperação**. Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp. Acesso em: 25 jun. 2013.

PASSILA, Anne; UOTILA, Tuomo; MELKAS, Helina. Synthesizing seeming incompatibilities to foster knowledge creation and innovation: Experiences from a Finnish wood-processing company. **Futures**, p. 59-68. mar. 2013. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328713000049>. Acesso em: 22 jun. 2013.

PELLEGRIN-BOUCHER, E.; LE ROY, F.; GURĂU, C. Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 25, n. 1, p. 71-89, 2013.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: Da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo Saraiva, 2004.

- PROCÓPIO, M. L. A Cooperação Espontânea: Relativizando a Importância da Atividade Formal de Gestão no Funcionamento das Organizações. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 62-77, 2007.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RIOS, G. S. L. **Cooperativas agrícolas no nordeste brasileiro e mudança social**. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, 1976.
- RULKE, D. L.; ZAHEER, S. Shared and unshared transactive knowledge in complex organizations: an exploratory study. In: SHAPIRA, Z.; LANT, T. (Ed.). **Organizational cognition**: computation and interpretation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2000.
- SILVA, I. F.; BINOTTO, E. O CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE UMA ORGANIZAÇÃO RURAL. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p.132-156, 2013.
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.
- STENMARK, D. Leveraging tacit organizational knowledge. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 3, 2001.
- STEWART, T. **Capital intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, 2000.
- TAKEUCHI, H. NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.
- TSAI, Wenpin. Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. **Organization Science**, *Inform.*, p. 179-190, 2002.
- ZELAYA-ZAMORA, Jade; SENOO, Dai. Synthesizing seeming incompatibilities to foster knowledge creation and innovation in knowledge creation. **Journal Of Knowledge Management**, p. 106-122, jun. 2013.

Artigo recebido em 03/07/2013 e aceito para publicação em 24/11/2013
