

CULTURA DE APRENDIZAGEM NAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE RORAIMA – RR

CULTURE OF LEARNING IN THE COOPERATIVES OF THE STATE OF RORAIMA – RR

Hudson do Vale de Oliveira

Email: hudson.oliveira@ifrr.edu.br

Graduado em Administração e Agronomia; Aluno do Curso MBA em Gestão de Cooperativas, Boa Vista, RR.

Verçulina Firmino dos Santos

Email: versulina@yahoo.com.br

Graduada em Administração; Doutora em Ciências Empresariais; Professora do Curso MBA em Gestão de Cooperativas. Prof do Dep. de Contabilidade da Universidade Federal de Roraima, Boa Vista, RR.

Manuscript first received/*Recebido em:* 01/11/2016 Manuscript accepted/*Aprovado em:* 21/12/2016

Avaliação: Double Blind Review

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar a cultura de aprendizagem em cooperativas do ramo agropecuário do estado de Roraima. Para isso, especificamente, foram coletadas informações junto à OCB, na cidade de Boa Vista-RR, e elaborado um questionário, com perguntas fechadas, para a coleta dos dados. Os dados obtidos foram tabulados e analisados quantitativa e qualitativamente. Os objetivos propostos foram atingidos, embora o número de participantes não represente, em sua totalidade, a população da pesquisa. Apesar da baixa participação das cooperativas na pesquisa (aproximadamente 27% da população), observa-se que as cooperativas do estado de Roraima apresentam um ambiente propício ao desenvolvimento de cultura de aprendizagem, especialmente por possuírem elementos que já estão alinhados às disciplinas propostas por Peter Senge.

Palavras-chave: Cooperativas. Cultura de Aprendizagem. Modelos Mentais.

Abstract

The objective of this study was to analyze the learning culture in agricultural cooperatives in the state of Roraima. For this, specifically, information was collected from the OCB, in the city of Boa Vista-RR, and a questionnaire was developed, with closed questions, to collect the data. The obtained data were tabulated and analyzed quantitatively. The proposed objectives were achieved, although the number of participants did not represent the research population as a whole. Despite the low participation of cooperatives in the research (approximately 27% of the population), it is observed that cooperatives in the state of Roraima have an environment conducive to the development of learning culture, especially because they have elements that are already aligned with the disciplines proposed by Peter Senge.

Keywords: Cooperatives. Culture of Learning. Mental Models.

1 Introdução

As cooperativas possuem como um dos principais objetivos atender as demandas apresentadas pela comunidade da região na qual elas estão inseridas. Não visam o lucro e apresentam uma série de requisitos que precisam ser atendidos para a sua constituição. Envolve um conjunto de pessoas que apresentam como características principais: a união, a democracia, as regras (direitos e deveres) e os objetivos comuns. Além disso, promovem o desenvolvimento não só da comunidade, mas também de todos os seus membros (OCB, 2015).

O cooperativismo apresenta uma legislação própria que, inclusive, é apresentada por vários autores que abordam a temática, especialmente por meio de estudos de casos, analisando cooperativas dentro dos diferentes ramos como, por exemplo, agropecuário, consumo e crédito (Oliveira, 2009).

Nesse sentido e levando em consideração as rápidas e dinâmicas mudanças às quais as organizações estão sujeitas, faz-se necessário que estas (cooperativas) estejam atentas de forma a se adequar às novas exigências do mundo dos negócios (Pereira Júnior e Oliveira, 2010). Assim, a cooperativa, como instituição, não deve ficar alheia as mudanças, pois embora não vise o lucro, deve se atualizar sempre, buscando a sua permanência, especialmente garantindo o desenvolvimento da comunidade na qual está inserida e dos seus cooperados.

Assim, surge a seguinte problemática: as cooperativas do ramo agropecuário do estado de Roraima possuem uma cultura voltada para a aprendizagem?

Para responder a este questionamento, o objetivo geral deste artigo foi analisar a cultura de aprendizagem em cooperativas do ramo agropecuário do estado de Roraima. Para tanto, têm-se os seguintes objetivos específicos: a) Identificar o perfil dos gestores participantes da pesquisa; b) Verificar se as culturas de cada cooperativa participante estão alinhadas às disciplinas de Peter Senge (2001); e c) Identificar se os gestores consideram a cultura de aprendizagem importante para o seu desenvolvimento.

Sabe-se que as cooperativas, em geral, podem ser definidas como um agrupamento de pessoas unidas que apresentam um mesmo objetivo, estão sujeitas as mesmas regras, tendo os mesmos direitos e os mesmos deveres e são gerenciadas, essencialmente, por meio da democracia.

A realização de pesquisas nas cooperativas é uma necessidade premente, especialmente pela representatividade que essas instituições têm apresentado ao longo dos anos. Tal necessidade, no estado de Roraima, é ainda mais evidente considerando os poucos estudos existentes sobre esse tema.

Neste sentido, a temática da cultura de aprendizagem é interessante e merece ser analisada sendo, portanto, foco desta pesquisa.

Quanto aos objetivos a pesquisa é classificada como descritiva, na qual se destaca o fato de que a realidade do objeto em estudo é apresentada e serve de subsídio para a realização de pesquisas futuras.

Quanto aos procedimentos operacionais foram realizadas pesquisas bibliográficas e uma pesquisa de campo nas cooperativas do ramo agropecuário do estado de Roraima. Além

disso, a pesquisa pode também ser considerada como quali-quantitativa, uma vez que os

resultados obtidos foram quantificados e posteriormente analisados. Caracteriza-se como qualitativa por abordar questões de valores, percepções, que podem sofrer interferências.

O referencial teórico e a preparação do instrumento de coleta de dados foram elaborados, conforme já mencionado, a partir de uma pesquisa bibliográfica por meio de materiais que abordam a temática em questão.

Para atingir os objetivos, inicialmente, foram coletadas informações junto à sede da

Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) na cidade de Boa Vista-Roraima acerca do quantitativo das cooperativas que fazem parte da população (universo) em questão. Posteriormente, foi elaborado um questionário que foi aplicado aos gestores representantes das cooperativas do ramo agropecuário identificadas.

O questionário utilizado foi estruturado, elaborado com perguntas fechadas, de acordo com os objetivos propostos, buscando atingi-los, versando especificamente perguntas relacionadas ao perfil dos respondentes e ao ambiente organizacional (cultura de aprendizagem). Ressalta-se, ainda, que as perguntas relacionadas ao ambiente organizacional foram elaboradas tendo por base as cinco disciplinas propostas por Peter Senge (2001).

Os dados obtidos foram tabulados e analisados quanti-qualitativamente.

2 Cooperativa: um breve histórico

De acordo com Pinho (1966 como citado em Oliveira, 2012), embora etimologicamente cooperação, cooperativa e cooperativismo derivem do verbo cooperar, de origem latina *cooperari* (*cum e operari*) que significa trabalhar com alguém, são conceitos distintos. Enquanto a cooperação significa ação conjunta com vista ao mesmo objetivo, o cooperativismo, por sua vez, significa sistema, doutrina ou ideologia e, finalmente, a cooperativa seria uma entidade ou instituição em que as pessoas cooperam objetivando o mesmo fim.

Segundo Simão e Bandeira (s/d), a cooperativa é uma solução de práticas sustentáveis capaz de ter retorno econômico por meio de ideias que se preocupam com o desenvolvimento e o equilíbrio da espécie humana. O cooperativismo teve seu início no século XVIII no período da Revolução Industrial quando a mão-de-obra estava sendo substituída pelas máquinas e estava deixando de existir as manufaturas e passando para a maquinofatura. Os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante desta crise que se apresentava, as classes trabalhadoras e seus líderes formavam uma associação com caráter assistencial, porém, a experiência não obteve um resultado positivo (OCB, 2015).

Assim, 28 (vinte e oito) operários, em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas ideias. Tais operários respeitaram costumes, tradições e estabeleceram metas para a organização de uma cooperativa. Após um ano de trabalho acumularam um capital de 28 libras e conseguiram

abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo, em 21 de dezembro de 1844, no bairro de Rochdale-Manchester, na Inglaterra. Assim, nasceu a Sociedade dos Probos de Rochdale, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo (OCB, 2015).

As cooperativas além de mostrar que outro modelo na sociedade da época de consumo era possível também consolidaram os sete princípios do movimento cooperativista, que são: a adesão voluntária e livre; a gestão democrática; a participação econômica dos membros; a educação, formação e informação; a intercooperação; o interesse pela comunidade; e a autonomia e independência (OCB, 2015).

No Brasil, a primeira cooperativa do ramo agropecuário foi criada no ano de 1889, no Estado de Minas Gerais, especificamente na cidade de Ouro Preto. A segunda cooperativa registrada, por sua vez, foi no ano de 1902, no Estado do Rio Grande do Sul (OCB, 2015).

De início, a imensidão territorial do país e o trabalho escravo impediram o desenvolvimento pleno do cooperativismo brasileiro. Além desses empecilhos, tinha-se, também, a falta de material didático sobre o assunto, lacuna esta preenchida com a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) no ano de 1969 (OCB, 2015).

Apenas em 1971 é que o país regulamentou a criação das cooperativas na forma da lei nº 5.764 (1971) (Brasil, 1971). Para a Constituição Federal (CF) de 1988, a “cooperativa é como uma organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, solidariedade, igualdade e equidade. Seus objetivos econômicos e sociais são comuns a todos os seus membros” (Brasil, 1988).

2.1 Cooperativas no contexto das mudanças

As cooperativas visam um oferecimento de serviços qualificados e capacitados, buscando suprir necessidade de uma comunidade e se sustentar em frente às competições com as empresas. Nessa perspectiva, Oliveira (2012) afirma que “o treinamento e a capacitação estão cada vez mais importantes para dar sustentação ao processo de mudanças nas cooperativas”.

O mundo dos negócios está em constantes mudanças. Assim, as cooperativas devem estar atentas a essas mudanças, especialmente para garantir a sua permanência no “mercado” no qual estão inseridas, afinal a competição torna-se uma variável marcante neste processo de mudanças (Eyng e

Reis, 2006 e Cardoso *et al.*, 2010).

De acordo com Marras (2000) o gerenciamento das mudanças como, por exemplo, no plano organizacional é um dos maiores desafios entre os campos da Administração Estratégica de Recursos Humanos. Dessa forma, o desafio das cooperativas não é só gerenciar tais mudanças, mas também estimulá-las internamente de forma que as cooperativas se adaptem às mudanças apresentadas no ambiente externo.

Segundo Daft (2002), o capital, a mão-de-obra ou os recursos naturais não tem sido mais considerados como principal recurso econômico básico, embora necessários. Tem merecido considerável destaque, na atualidade, o conhecimento. Assim, as organizações, de forma geral, saíram da era do capital tangível para o capital intangível, ou seja, vem valorizando o capital intelectual (Pereira Júnior e Oliveira, 2010).

Por meio da valorização do capital intelectual, capital intangível, as organizações passam a desenvolver uma cultura voltada para a aprendizagem organizacional, uma vez que esta tem se configurado como o diferencial do mercado que prevalecerá nos dias atuais (Pereira Júnior e Oliveira, 2010).

Eyng e Reis (2006) destacam que a aprendizagem organizacional vem merecendo destaque na agregação de valor às diferentes tarefas e aos processos de trabalho, uma vez que se constitui em um meio adequado de apropriação de conhecimentos e de melhoria contínua. Para eles, as pessoas que fazem parte das organizações que estão pautadas em uma cultura de aprendizagem organizacional aprimoram continuamente suas capacidades de criar e de recriar o futuro por meio de ações conjuntas.

Nesse contexto, Senge (2001) traz a proposta de uma nova organização: uma organização que tem seus alicerces moldados no modelo de aprendizagem, a saber: organização que aprende. Assim, as organizações de sucesso no futuro são aquelas que aprendem.

De acordo com o autor supracitado, ratificado por vários autores, esse modelo de aprendizagem está baseado no desenvolvimento de cinco disciplinas, a saber: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, modelos mentais, a visão compartilhada e a aprendizagem em equipe.

3. As disciplinas de Peter Senge

As disciplinas propostas por Peter Senge (visão compartilhada, aprendizagem em equipe, modelos mentais, domínio pessoal e pensamento sistêmico) contribuem para a cultura organizacional de aprendizagem das empresas.

Nas cooperativas, essa contribuição também pode ser expressiva. Para tanto, estas precisam estar dispostas a se tornarem cada vez melhores por meio do processo de aprender.

De acordo com Eyng e Reis (2006) a disciplina visão compartilhada se configura no elo que une os grupos na ação. Assim, uma visão única é compartilhada integralmente na medida em que ela se relaciona com as diferentes visões dos membros da equipe.

Aprendizagem em equipe trata-se de uma disciplina coletiva. Neste sentido, é importante destacar que a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Porém, sem a aprendizagem individual a aprendizagem organizacional não existe (Senge, 2004).

A disciplina modelos mentais refere-se a ativos que moldam a forma de agir das pessoas, especialmente por identificar que os conhecimentos, os hábitos e as crenças determinam a percepção e a interpretação de tudo o que acontece ao nosso redor (Eyng e Reis, 2006).

Para Senge (2004) o domínio pessoal é a disciplina que se refere ao crescimento e ao aprendizado. Em outras palavras, refere-se ao conhecimento de si mesmo.

O pensamento sistêmico é a disciplina considerada a base da organização que aprende, integrando todas as disciplinas e, inclusive, agindo como um elo entre elas (Senge, 2004 e Eyng e Reis, 2006).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados a seguir foram obtidos por meio de questionários respondidos por uma amostra composta por 06 indivíduos, representando, portanto, aproximadamente 27% da população (universo) de 22 pessoas (considerando, um representante por cooperativa).

Assim como no questionário, os resultados estão apresentados conforme a segmentação no instrumento de coleta de dados, a saber: 1ª e 2ª partes.

4.1 Com relação ao perfil dos respondentes

Os resultados quanto ao gênero dos respondentes (masculino e feminino) demonstraram haver uma predominância dos homens. Assim, dos participantes 05 (cinco) são do gênero masculino. Este resultado pode evidenciar que as mulheres ainda possuem pouca participação na gestão das cooperativas. Essa realidade pode ser, inclusive, uma característica específica, ou marcante, em cooperativas do ramo agropecuário, foco deste estudo.

Com relação ao estado civil dos respondentes, observou-se equiparação, uma vez que 03 (três) destacaram ser solteiros e 03 (três) informaram ser casados. Analisando este resultado isoladamente, pode-se inferir que, por serem solteiras, talvez pessoas mais jovens estejam interessadas e envolvidas com a gestão das cooperativas.

Houve uma pulverização nas respostas referentes à faixa etária, sendo que apenas as opções “até 23 anos” e “de 36 a 40 anos” não foram assinaladas. Dos respondentes, 02 (dois) informaram que tem “de 41 a 46 anos”, 02 (dois) destacaram que tem idade “acima de 46 anos”, 01 (um) informou que tem “de 24 a 29 anos” e 01 (um) destacou que tem “de 30 a 35 anos”. Tal resultado demonstra que a participação em cooperativas engloba grupos de diferentes idades. Além disso, verifica-se que não há uma predominância de faixa etária na gestão das cooperativas. Assim, pode-se inferir que características específicas são visualizadas no corpo gestor das cooperativas. Dessa forma, infere-se, ainda, que independente da idade, muitas vezes associada à experiência, se determinado membro da cooperativa apresenta características consideradas primordiais para o corpo gestor (diretores) como, por exemplo, espírito de liderança e capacidade de trabalhar em equipe, este tem totais condições de fazer parte da diretoria.

Por outro lado, é importante destacar que, possivelmente, os membros que já fazem parte da cooperativa por um período maior de tempo podem ter predileção na hora de constituir a diretoria. Esta consideração pode ser ratificada em função de 04 (quatro) dos 06 (seis) participantes da pesquisa apresentar idade acima de 40 anos.

Este resultado referente à faixa etária é interessante, especialmente por dar margem para o desenvolvimento de pesquisas mais aprofundadas com o objetivo de identificar, por exemplo, o comprometimento de novos profissionais com as cooperativas, principalmente considerando que muitos são filhos de cooperados e que tal experiência, ou interesse, é passada de geração para geração.

Quanto ao tempo de cooperativa todas as opções do questionário foram assinaladas. Metade dos respondentes, 03 (três), apresentou um tempo “de 8 a 11 anos”. As demais opções (03 – três) foram assinaladas uma vez, cada uma. Com este resultado, percebe-se que ao mesmo tempo em que há, nas cooperativas, pessoas mais experientes atuando no cooperativismo do estado de Roraima, há também pessoas que estão iniciando esse caminho. Além disso, tal resultado ratifica algumas considerações apresentadas anteriormente com relação à faixa etária dos membros gestores das cooperativas participantes deste estudo.

Com relação à escolaridade, a questão do questionário solicitou que cada respondente marcasse a alternativa referente ao maior grau obtido ou em andamento. A alternativa mais assinalada foi a “superior completo” (03 – três). As demais alternativas assinaladas foram: nível médio completo (01 – um), especialização completa (01 – um) e outros (01 – um). Observa-se que nenhum dos gestores participantes da pesquisa possui mestrado e/ou doutorado, concluído ou em andamento. Tal situação pode estar relacionada ao fato de estes gestores acreditarem que a realização dessas modalidades acadêmicas (níveis acadêmicos) está voltada a aspectos teóricos e mais direcionada a uma carreira efetivamente acadêmica. Ademais, pode-se inferir que, por meio deste pensamento, os gestores visualizam tais níveis acadêmicos como desnecessários à prática diária das cooperativas e, mesmo aos que possuem um pensamento diferenciado, não há condições reais para cursar estes níveis acadêmicos, frente às demandas que as cooperativas apresentam.

4.2 Com relação à cultura de aprendizagem

Os resultados obtidos nesta parte específica da pesquisa demonstraram como os gestores das cooperativas se apresentavam quanto ao desenvolvimento ou conhecimento relacionados à cultura de aprendizagem.

As questões 1 e 2 referem-se à disciplina “visão compartilhada” proposta por Peter Na primeira questão deste segmento, verificou-se, a existência, ou não, de um compartilhamento eficiente de informações nas cooperativas. Para metade dos respondentes (03 – três), este compartilhamento existe. Nenhum respondente afirmou não haver esse compartilhamento. Porém, 02 (dois) destacaram que tal compartilhamento existe “a maioria das vezes” e 01 (um) destacou que existe “poucas vezes”.

Com este resultado pode-se inferir que apenas um cooperado, considerando o que assinalou a opção “poucas vezes”, não está satisfeito com o comportamento, talvez, centralizador das informações, o que pode gerar um ambiente de trabalho desfavorável e prejudicar o andamento das atividades da cooperativa.

É inegável a importância de um eficiente compartilhamento de informações dentro das instituições para que todos os envolvidos possam estar cientes das atividades em andamento e, principalmente, se sintam parte integrante do processo de produção. Nesta perspectiva, Argyris (1994) destaca que os funcionários precisam aprender a assumir responsabilidade por estímulo próprio e, além disso, a criar e a disseminar informações. Assim, a partir dessas atitudes poderão contribuir para soluções consistentes para problemas básicos.

Com relação à consonância existente na busca dos objetivos da cooperativa verificou-se que a maioria dos respondentes (05 – cinco) afirmou que existe essa consonância na busca dos objetivos. Apenas 01 (um) respondente destacou que essa consonância existe “a maioria das vezes”.

Por meio deste resultado, pode-se inferir que as cooperativas pesquisadas estão focadas nos objetivos e que as atividades executadas por elas estão atreladas a estes. Tal consideração pode ser ratificada quando se observa que nenhum dos respondentes, nesta questão específica, assinalou as opções “poucas vezes” e/ou “não”.

Este resultado ratifica o que Silva *et al.* (2014) destacam quando relacionam a questão dos objetivos ao diagnóstico organizacional. Os autores ressaltam que para criar uma visão do futuro que as instituições devem seguir estas devem direcionar esforços para a elaboração de um planejamento estratégico, por meio da realização de um diagnóstico organizacional, uma

vez que essa técnica administrativa contribui para a consolidação das ideias das pessoas envolvidas no processo.

Nas questões 3 e 4, o foco foi verificar a preocupação por parte das cooperativas em capacitar os seus membros e os seus gestores.

Todos os respondentes (06 – seis) afirmaram que as cooperativas apresentam uma preocupação com a capacitação dos seus membros. Por ser um fator importante no êxito das cooperativas, tal resultado é animador e, inclusive, está de acordo com os resultados apresentados anteriormente, com relação à consonância na busca dos objetivos, afinal, tal preocupação reflete, também, na obtenção dos objetivos definidos pelas cooperativas.

Essa preocupação corrobora o que Bourahli *et al.* (2011) destacam quando definem cooperativas. Para os autores, as cooperativas apresentam finalidade social. Além disso, possuem como objetivo prestar serviços aos seus membros, visando não só satisfazer os seus objetivos comuns, mas também contribuindo para a melhoria de renda e valorizando-os.

Com relação à capacitação dos gestores (questão 4), a maioria dos respondentes afirmou que a preocupação existe (05 – cinco). Nenhum dos respondentes afirmou não haver essa preocupação ou que ela existe poucas vezes. Assim, apenas 01 (um) respondente destacou que essa preocupação existe “a maioria das vezes”.

Com este resultado observa-se que apenas 01 (um) participante destacou que embora exista preocupação por parte da cooperativa em capacitar os seus membros, essa preocupação não se estende aos gestores. Porém, considerando que os gestores também são membros da cooperativa e, de maneira mais específica, que os gestores estão em determinada função e, portanto, não são vitalícios, este resultado é contraditório.

Por outro lado, o resultado geral desta questão demonstra consonância com os resultados descritos na questão dois, referente aos objetivos.

As questões 5 e 6 estão relacionadas com a disciplina “aprendizagem em equipe”, proposta por Peter Senge.

O favorecimento do trabalho em equipe foi o foco da quinta questão do questionário. Trata-se de uma característica de suma importância para as cooperativas, especialmente por estarem pautadas sobre o princípio da cooperação propriamente dito.

Neste sentido, 04 (quatro) dos respondentes afirmaram que o ambiente das cooperativas favorece o trabalho em equipe. Por outro lado, contrariando o próprio princípio da cooperação, 01 (um) respondente afirmou que “não” há favorecimento do trabalho em equipe. De igual modo, ou seja, 01 (um) respondente destacou que esse favorecimento ocorre “a maioria das vezes”. Assim, nenhum respondente assinalou a opção “poucas vezes”.

Este resultado pode ser discutido com base no apresentado na questão 1, ou seja, referente ao compartilhamento eficiente de informações. Nesta perspectiva, parece paradoxal observar que 01 (um) respondente afirmou que “não” há, nas cooperativas, favorecimento do trabalho em equipe, enquanto nenhum dos respondentes afirmou que “não” há compartilhamento eficiente de informações, questão 1.

Por outro lado, constatar que 04 (quatro) dos respondentes destacaram que há, nas

cooperativas, favorecimento do trabalho em equipe condiz com o resultado apresentado na questão 1, na qual 03 (três) dos respondentes afirmaram que ocorre o compartilhamento eficiente de informações.

O interesse dos membros e dos gestores das cooperativas em desenvolverem suas atividades em um clima de cooperação foi outro fator avaliado (questão 6).

A maioria dos respondentes (05 – cinco) afirmou que trabalha ou procura trabalhar em um clima de cooperação. A complementação deste número, ou seja, 01 (um) respondente ficou com a opção “a maioria das vezes”. Assim, o resultado pode ser considerado bastante satisfatório.

Todavia, este resultado não condiz com o apresentado na questão 5, na qual o número de respondentes que afirmou que o ambiente das cooperativas não favorece o trabalho em equipe, por exemplo, foi de 01 (um). Neste sentido, surgem algumas indagações: “Por que o meu ambiente de trabalho não favorece o trabalho em equipe? O que estou fazendo para contribuir para mudar essa realidade?”.

A disciplina “modelos mentais”, proposta por Peter Senge, envolve reflexões, esclarecimentos contínuos e a visão que cada indivíduo tem do mundo, para a partir disso identificar como os atos e as decisões serão tomadas e administradas de acordo com suas concepções.

Nesta perspectiva, a questão 7 abordou sobre a realização de atividades de forma criativa e inovadora, uma vez que a visão restrita dos modelos mentais ou paradigmas pode impedir a construção de novos modelos de aprendizagem.

A maioria dos respondentes (05 – cinco) afirmou que costuma trabalhar de forma criativa e inovadora. Apenas 01 (um) respondente destacou que “a maioria das vezes” apresenta essa postura. Portanto, nenhum respondente ficou com as opções “poucas vezes” e/ou “não”.

Essa característica é de suma importância para consolidação das cooperativas de nosso estado e o surgimento de outras, especialmente pelas várias oportunidades, ainda inexploradas, que existem nos diferentes ramos do cooperativismo como, por exemplo, o turismo.

Neste sentido de fuga ou quebra de concepções já consolidadas, Vasconcelos e Mascarenhas (2007) ressaltam que os seres humanos vivenciam processos de aprendizagem continuamente. Ademais, destacam que essa vivência permite que as pessoas evoluam os seus conhecimentos e, conseqüentemente, tornem mais fáceis à aplicabilidade dos conceitos, ou seja,

promovem uma alteração dos modelos mentais fugindo das questões metódicas.

Na questão 8, ainda com base no pressuposto da disciplina dos modelos mentais, abordou-se sobre o favorecimento do ambiente de trabalho à criatividade.

Metade dos respondentes (03 – três) afirmou que o ambiente de trabalho favorece a criatividade. Complementando este número, 02 (dois) respondentes destacaram que esse favorecimento ocorre “a maioria das vezes” e 01 (um) afirmou que “não” ocorre.

Este resultado é, de certa forma, contraditório ao obtido na questão 7, na qual 05 (cinco) respondentes afirmaram que costumam trabalhar de forma criativa e inovadora, sendo que a complementação deste número, ou seja, 01 (um) respondente assinalou a opção “a maioria das vezes”. Sendo assim, surge a seguinte indagação: é possível trabalhar de forma criativa e inovadora se o ambiente de trabalho no qual estou inserido não favorece a criatividade?

Portanto, este resultado é relevante para o desenvolvimento de estudos mais aprofundados de forma a identificar, por exemplo, como os membros/gestores das cooperativas trabalham com criatividade e com inovação se no contexto organizacional (ambiente de trabalho) esse clima de criatividade pode não existir?

O domínio pessoal é outra das 5 disciplinas propostas por Peter Senge. Saber administrar e adequar às habilidades e os limites pessoais é essencial para a adequada realização das atividades, de forma a obter os resultados desejados criando, conseqüentemente, um ambiente organizacional que estimule todas as pessoas envolvidas a alcançarem os objetivos e as metas desejadas.

Por isso, a consciência de cada gestor das cooperativas participantes com relação ao seu controle emocional foi o fator abordado na questão 9. Verificou-se que 05 (cinco) dos respondentes afirmaram apresentar controle emocional. Nenhum respondente assinalou as opções “poucas vezes” e/ou “não”. Apenas 01 (um) respondente destacou que apresenta este controle “a maioria das vezes”.

Para Sveiby (1998) as organizações que apresentam uma cultura de aprendizagem possuem um poder que não vem mais do nível hierárquico que elas apresentam, mas sim do próprio conhecimento. Neste sentido, essas organizações buscam novos perfis profissionais focados no conhecimento, inclusive acerca de suas próprias limitações, entendendo que estas podem ter reflexo nos resultados destas no mercado.

A questão 10, de forma mais precisa, abordou, novamente, o domínio pessoal.

Procurou-se identificar se cada respondente tinha, de acordo com o seu auto-conhecimento, consciência de seus limites, de suas habilidades, de seus conhecimentos, de suas aptidões e de suas qualidades. Neste aspecto, a maioria dos respondentes (05 – cinco) afirmou ter essa consciência. Apenas 01 (um) respondente afirmou que possui essa consciência “a maioria das vezes”, enquanto que nenhum respondente assinalou as opções “poucas vezes” e/ou “não”.

Este resultado é bastante expressivo e importante, uma vez que de acordo com Peter Senge (2001, p.42) “(...) o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras”.

Além disso, Garvin *et al.* (1998) destacam que as organizações que aprendem são aquelas que apresentam a capacidade de criar, de adquirir e de transferir conhecimentos, mas também possuem a capacidade de modificar seus comportamentos para se adequarem aos novos conhecimentos e *insights*. Dessa forma, quando as pessoas têm conhecimento acerca de seus limites, suas habilidades, seus conhecimentos, suas aptidões e suas qualidades, fica mais fácil para se adaptarem as novas demandas do mercado, inclusive por meio da modificação de determinados comportamentos, quando necessário.

A questão 11, de forma geral, abordou a opinião dos gestores das cooperativas acerca da importância da cultura de aprendizagem para o desenvolvimento destas.

Todos os respondentes (06 – seis) afirmaram que consideram a cultura de aprendizagem importante para o desenvolvimento das cooperativas. Este resultado demonstra que os gestores estão alinhados às mudanças do mercado e cientes de que as organizações que aprendem estão mais preparadas para concorrer em um mercado tão competitivo.

Para Eyng e Reis (2006) essas organizações se caracterizam por serem aprendizes e, portanto, são capazes de reagir às rápidas mudanças do mercado, além de solucionar problemas e aproveitar as oportunidades. Além disso, nelas as pessoas aprimoram continuamente as suas capacidades e as suas habilidades de criar e de recriar o futuro por meio de ações conjuntas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que os objetivos propostos foram atingidos, embora o número de participantes não represente, em sua totalidade, a população da pesquisa.

Observou-se que a maioria dos respondentes é do gênero masculino, que houve

pulverização de respostas com relação à faixa etária e que metade dos respondentes apresentou um tempo “de 8 a 11 anos” nas cooperativas.

Apesar da baixa participação das cooperativas na pesquisa (aproximadamente 27% da população), observou-se que as cooperativas do estado de Roraima apresentam um ambiente propício ao desenvolvimento de cultura de aprendizagem, especialmente por possuírem elementos que já estão alinhados às disciplinas propostas por Senge. Porém, para que isso ocorra, alguns aspectos precisam ser analisados e, inclusive, modificados. Tal necessidade se justifica, principalmente, pela contradição observada em alguns resultados que possuem o mesmo enfoque.

Identificou-se que os gestores consideram a cultura de aprendizagem importante para o desenvolvimento das cooperativas.

É importante ressaltar que uma preocupação mais específica no tocante ao desenvolvimento de práticas para consolidação da cultura de aprendizagem, por parte das cooperativas, pode torná-las mais atuantes em nosso estado.

Ademais, frente às dificuldades enfrentadas neste estudo, bem como em função das indagações que surgiram, é premente a necessidade da realização de novos estudos, inclusive, mais aprofundados, que possam apresentar respostas para tais indagações ou, até mesmo, respondê-las.

6.REFERÊNCIAS

Argyris, C. (2006). A boa comunicação que impede a aprendizagem. (1994). In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier.

Bourahli, A.; *et al.* (2011). A reciclagem como fator de inclusão socioeconômica dos catadores de lixo no DF. **XIV SEMEAD/Seminário em Administração**. São Paulo.

Brasil. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. (1971). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm> Acesso em: 22 out. 2015.

Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. (1988). Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

Cardoso, N. F.; *et al.* (2010). Aprendizagem organizacional como recurso estratégico de gestão: um estudo de caso na prefeitura de Fortaleza. In: **Seminários em Administração – XIII SEMEAD**.

Daft, R. L. (2002). **Organizações: teoria e projetos**. 7. ed. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.

Eyng, I. S. e Reis, D. R. dos. (2006). O impacto das “ cinco disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa: o caso de uma rede de lojas do setor comercial. In: **XXVI ENEGEP – ABEPRO**, Fortaleza – CE.

Garvin, D. A. *et al.* (1998). Learning organization: aprender a aprender. **HSM Management**, v. 4, n.9, p.57-64.

Marras, J. P. (2000). **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo, SP: Futura.

Oliveira, M. P. de. (2009). **Formação e distribuição das sobras nas cooperativas de crédito: um estudo de caso na cooperativa de crédito de livre admissão de associados do Vale do Juruena – SICREDI UNIVALES**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale e Juruena. Juína – MT.

Oliveira, D. P. R. (2012). **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 6. ed., São Paulo-SP: Atlas.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **História do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 22 out. 2015.

Pereira Júnior, A. e Oliveira, H. do V. de. (2010). Organização que aprende: uma análise da cultura de aprendizagem no Departamento de Administração da Universidade do Estado do

Rio Grande do Norte. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. v. 15, n. 1, jan/jun.

Senge, P. M. (2001). **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 9. ed. São Paulo, SP: Nova Cultural.

_____. (2004). _____. 16 ed. São Paulo, SP: Best Seller.

Silva, J. A. da; *et al.* (2014). Aplicação da análise swot na elaboração de diagnóstico organizacional de uma editora universitária. In: **IX Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção – IX SAEPRO**, Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Simão, A. G. e Bandeira, A. **O cooperativismo como alternativa para o atingimento da sustentabilidade**. Programa de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da UniFAE – Centro Universitário, s/d.

Sveiby, K. E. (1998). **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus.

Vasconcelos, I. F. G. de e Mascarenhas, A. O. (2007). **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning.