SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA – PIBIC
OU
PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA VOLUNTÁRIA – PICVOL

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E COOPERATIVA DE PRODUTOS ORGÂNICOS: UMA ANÁLISE DE SUAS RELAÇÕES

Transferência de Conhecimento e Cooperativa de Produtos Orgânicos: Uma Análise de suas Relações

Ciências Sociais Aplicadas

Relatório Final
Período da bolsa: de (agosto e 2021) a (agosto e 2022)

Este projeto é desenvolvido com bolsa de iniciação científica
PIBIC/CNPq

Orientadora: Maria Andrea Rocha Escobar
Autor: Vitória Lorranny Santos Santana

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 3
1.2 OBJETIVOS 4
1.2.1 Objetivo geral 4
1.2.2 Objetivos específicos 4
2. ABORDAGEM METODOLÓGICA 4
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS 6
3.1 Caracterização da Cooperativa COOPERSUS 6
3.2 Transferência de Conhecimento de Fontes Externas para a COOPERSUS 8
3.2.1 Processo De Aquisição De Conhecimento De Fontes Externas Pela COOPERSUS 8
3.2.2 Mecanismos Utilizados na Transferência de Conhecimento de Fontes Externas Pela COOPERSUS 10
3.2.3 Fatores Que Influenciaram O Processo De Transferência 10
3.2.4 Fatores no Contexto Relacional: Qualidade do Relacionamento, Confiança e Intensidade dos Vínculos 11
3.3 Transferência de Conhecimento da Cooperativa para os Cooperados 11
3.3.1 Fases do Processo de Aquisição de Conhecimento 12
3.3.2 Mecanismos utilizados para a Transferência de Conhecimento da COOPERSUS para os Cooperados 13
3.3.3 Conhecimento Transferido da COOPERSUS para os Cooperados 14
3.3.4 Fatores que Influenciam a Transferência 14
3.3.5 Fatores no Contexto Relacional 15
3.4 Transferência de Conhecimento Entre os Cooperados 16
3.4.1 Fases do Processo de Aquisição de Conhecimento 16
3.4.2 Mecanismos utilizados para a Transferência de Conhecimento entre cooperados 17
3.4.3 Conhecimentos Transferidos Entre os Cooperados 17
3.4.4 Fatores Que Influenciam a Transferência de Conhecimentos 17
3.4.4.1 Contexto Relacional na Transferência de Conhecimento entre os Cooperados 18
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 20
5. REFERÊNCIAS 22

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização tornou-se responsável por apresentar as empresas novas formas de tecnologias, entre elas, a gestão do conhecimento, responsável pelo gerenciamento do conhecimento dentro das organizações. No intuito de alcançar vantagens competitivas duradouras, as organizações utilizam o conhecimento como ferramenta (NONAKA, 2008). A criação, transferência e a implementação do conhecimento é um verdadeiro desafio no âmbito organizacional, tornando as ligações entre globalização e a motivação de aprendizagem muito complexas, pois haverá sempre a necessidade de inovação.

Entretanto, a gestão do conhecimento nas cooperativas podem apresentar soluções para o ambiente externo e interno, porque a sua tendência desenvolverá o cooperativismo. Segundo Serrano (2003), a gestão do conhecimento e cooperativas partilham dos mesmos interesses quando referenciam as organizações como estruturas com a capacidade de aprender com o ambiente e com suas experiências. Com isso, é essencial promover ações internas e externas, pois o processo de inovação é constante para que se torne possível atender as demandas.

Nesse aspecto, o sentido direcionado as cooperativas está na espera da maior democracia e dos efetivos processos da gestão que se iguala aos aspetos econômicos, sociais e ambientais (SOUZA & BRAGA, 2007; NETO, 2009). Essas organizações necessitam frequentemente da ação coletiva para que a criação do conhecimento e a sua transferência entre cooperados, produtores e fontes externas, seja realizada de modo a atingir melhores índices de desempenho organizacional, logo, tudo que engloba o contexto de uma cooperativa depende das habilidades de seus integrantes, sejam eles a fonte ou o receptor de determinado conhecimento.

Portanto, com a fundamental importância do conhecimento nas cooperativas, desde a sua utilização para articular demandas ou processos, tanto do ambiente interno quanto do externo, e como esse conhecimento necessitou ser adquirido para ser usado como fonte de ativo intangível, determina-se como ponto de partida dessa pesquisa a seguinte questão:

Como ocorre o processo de transferência de conhecimento entre o ambiente externo e a COOPERSUS, entre a COOPERSUS e seus cooperados, e em entre os cooperados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se dá o processo de transferência de conhecimento nas relações entre as fontes externas com a COOPERSUS, entre a COOPERSUS e seus cooperados e entre os cooperados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✔ Identificar os mecanismos utilizados na transferência de conhecimento entre as fontes externas e a Coopersus;
- ✔ Identificar os mecanismos utilizados na transferência de conhecimento entre a Coopersus e seus cooperados;
- ✔ Identificar os mecanismos utilizados na transferência de conhecimento entre os cooperados;

2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Neste capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa utilizada neste estudo, trazendo a abordagem da pesquisa, o método adotado, o processo de coleta e análise dos dados e a ilustração do modelo teórico que o estudo se baseou para atingir o objetivo proposto. Esta pesquisa teve por objetivo analisar como se dá o processo de transferência de conhecimento nas relações entre a Cooperativa de Produção Sustentável Familiar de Sergipe – COOPERSUS -, suas fontes do ambiente externo e seus cooperados.

Para atingir tal objetivo, optou-se por uma abordagem qualitativa, que segundo Andrade (2009) estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito, partindo das expressões e atividades em seus contextos locais (FLICK, 2004). Já no que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2006). Já a pesquisa exploratória é a realização de um estudo aplicado que permite uma familiaridade maior com o objeto que está sendo estudado, nesse sentido, esse tipo de pesquisa permite a escolha de ferramentas ideais para lidar com questões que necessitam de mais cautela.

O método adotado foi o estudo de caso, que segundo Yin (2005, p. 19) configura uma estratégia quando se quando se quer responder questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em

fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real", especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Dessa maneira, na presente pesquisa em que se pretende analisar como se dá o processo de transferência de conhecimento entre o ambiente externo, a cooperativa de produtos orgânicos e os cooperados, o estudo de caso é visto como melhor estratégia para alcançar tais objetivos.

A coleta dos dados foi feita através da utilização da análise documental e de um roteiro de entrevista semiestruturado. Em relação à pesquisa documental, de acordo com Yin (2005) esse tipo de informação documental pode assumir muitas formas (como agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, recortes de jornais, entre outros). A pesquisa documental se deu junto a cooperativa no intuito de se obter um panorama de seus processos, seu segmento de atuação e outros fatores capazes de relacionados aos processos de transferência de conhecimento estudado.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com roteiro previamente definido, permitindo investigar com maior amplitude algumas questões (SILVA; MENEZES, 2005). Esse roteiro foi adaptado de Lima (2016) e foram compostos por com questões abertas. Para operacionalizar a análise de transferência de conhecimento foram utilizadas as seguintes variáveis: a) a capacidade absortiva; b) a motivação da fonte; c) a motivação da receptora; d) a qualidade do relacionamento; e) a confiança entre as partes; f) a intensidade de vínculos; g) os mecanismos de transferência utilizados (entre cooperativa - ambiente externo; cooperativa -cooperados; entre cooperados) (LIMA, 2016).

O primeiro roteiro estava voltado para os dirigentes da cooperativa e o segundo para os cooperados. Para a escolha dos dirigentes foi considerado os que possuíam informações relevantes para o estudo. Para a escolha dos cooperados teve como critério que os tinham como atividade principal a produção de produtos orgânicos.

As entrevistas foram gravadas e transcritas e categorizadas para posteriormente serem analisadas por meio da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens. Neste estudo, foi utilizada a análise de conteúdo para auxiliar o tratamento e a interpretação dos dados que foram coletados com base nas categorias de análises criadas (BARDIN, 2011) como ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1: Categoriais de Análise Utilizadas na Pesquisa

Dimensões	Categoriais
Contexto Organizacional	Capacidade absortiva
	Motivação da fonte
	Motivação do receptor
Contexto Relacional	Qualidade do relacionamento
	Confiança entre as partes
	Intensidade de vínculos

Fonte: elaborado pelas autoras (2022)

A entrevista com a dirigente aconteceu no ambiente da cooperativa, enquanto as entrevistas realizadas com 08 (oito) cooperados aconteceram em suas propriedades, em horários por eles determinados. Os encontros para as entrevistas ocorreram nos dias 3, 4, 5 e 6 de fevereiro de 2022 abrangendo os períodos da manhã e da tarde. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, em seguida analisadas.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Desenvolvido em quatro partes, este capítulo apresenta em sua primeira parte a caracterização da COOPERSUS; na segunda parte é descrito e analisado o processo de transferência de conhecimento das fontes externas para cooperativa; na terceira parte é descrito e analisado o processo de transferência cooperativa para os cooperados; e na quarta parte é descrito e analisado o processo de transferência de conhecimento entre os próprios cooperados.

3.1 Caracterização da Cooperativa COOPERSUS

A Cooperativa da Produção Sustentável Familiar de Sergipe (COOPERSUS), tem sua sede no povoado de Canário, zona rural do município de Itabaiana, situada na mesorregião Agreste Sergipano. Fundada em 15 de janeiro de 2014, a cooperativa reúne agricultores dos municípios de Areia Branca, Campo do Brito, Estância, Itabaiana, Itaporanga D'Ajuda, Lagarto, Malhador, Divina Pastora, São Cristóvão, Moita Bonita, Ribeirópolis, Indiaroba, Salgado, Simão Dias.

O intuito da cooperativa é de ajudar os agricultores na comercialização de seus produtos orgânicos, uma vez que diversifica e aumenta os produtos ofertados aos consumidores, além de fomentar os associados perante as dificuldades e concorrências aos produtos convencionais. Além de auxiliar na compra de insumos, análise de solos, a visita de pares, visto que é

obrigatória para a cooperativa, em que mensalmente os agricultores fazem a fiscalização de suas propriedades entre si e a realização de cursos ou capacitações, visando a troca de conhecimentos, já que a legislação passa por algumas mudanças e são essenciais o acompanhamento e a aprendizagem.

A cooperativa possui 20 cooperados e 20 produtores (incluindo os próprios representantes). Dos 20 cooperados, existem pequenos agricultores e alguns desses não se enquadram na agricultura familiar, por questões de renda, mas todos são enquadrados como produtores orgânicos.

O organograma da cooperativa pode ser exemplificado para figura abaixo.

Figura – Organograma da COOPERSUS

Adaptado de COOPERSUS (2021)

O principal foco da cooperativa é a comercialização dos produtos onde seus produtos orgânicos são produzidos através dos cooperados que utilizam em sua maioria da agricultura familiar. A cooperativa disponibiliza cursos, treinamentos, insumos com auxílio de parceiros externos e trabalha em cima da logística e todo apoio necessário a todos os cooperados para conseguirem produzir e comercializar. A COOPERSUS possui parceria com a EMBRAPA, EMDAGRO, IFS e UFS onde são feitas pesquisas, solução de dúvidas, implantações de novos métodos de produção, novas tecnologias e assim sempre melhorando a qualidade do produto entregue (Funcionário 1, COOPERSUS). A união em forma de cooperativa possibilita uma

constante melhoria das condições de vida para os membros envolvidos e para a sociedade em que está inserida (COOPERSUS, 2021)

3.2 Transferência de Conhecimento de Fontes Externas para a COOPERSUS

Em geral na cooperativa alguns agricultores quando entram já conhecem e tem entendimento sobre a produção orgânica, mas os meios de produção como técnicas, novas tecnologias e maquinários em si estavam 'desatualizados' e sem a certificação necessária. Logo se viu a necessidade de procurar ajuda externa para conseguir o conhecimento que precisavam sobre certificação e produção (COOPERSUS, 2021). Levando em consideração um ponto muito importante em que a certificação dos produtos orgânicos é uma exigência da Lei 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que em seu artigo 3 diz que para sua comercialização, os produtos orgânicos deverão ser certificados por organismo reconhecido oficialmente. Essa lei teve sua regulamentação apenas no ano de 2007 por meio do Decreto 6.323 emitido pelo Poder Executivo Federal.

Além de todo o conhecimento sobre certificação que era necessário ter, outras dúvidas e curiosidades surgiram como por exemplo as técnicas de plantio, combate a pragas, colheita, venda. Logo o próximo passo foi buscar parcerias capazes de passar o conhecimento necessário através de institutos, universidades e até mesmo associações mais experientes. Com isso a COOPERSUS buscou o conhecimento necessário para capacitação dos seus gestores, funcionários e cooperados.

A COOPERSUS busca esse conhecimento através de:

- Empresas certificadoras (IBD, OCS);
- Ministério da Agricultura, Pesca e Abastecimento;
- Empresas de consultoria (EMBRAPA e EMDRAGO)
- Instituições de ensino e pesquisa (UFS e IFS);

Durante esse período foi encontrada uma dificuldade sendo ela uma forma de encontrar horários compatíveis das fontes externas e com a disponibilidade dos cooperados e funcionários já que a maioria mora em lugares distantes e diferentes dos outros.

3.2.1 Processo De Aquisição De Conhecimento De Fontes Externas Pela COOPERSUS

Tal processo de transferência de conhecimento adquirido nas fontes externas para a COOPERSUS, analisado, ocorreu desde o período de 2014 a 2022, já que em 2014 ocorreu uma reunião para renovação da estrutura da cooperativa "onde os cooperados por iniciativa

própria pediram suas demissões, e sendo admitidos novos cooperados com atividades em outros municípios" (COOPERSUS ATA de criação, 2014). Logo a partir desse momento foi necessário adquirir o conhecimento necessário para "reforma da estatutária e em sua razão social e área de ação (COOPERSUS, 2014).

Na identificação dos conhecimentos necessários, a COOPERSUS buscou por meio de documentos referentes às leis, decretos e normas específicas sobre certificação orgânica os primeiros passos que deveriam ser tomados. Tal busca foi um pouco complexa, levando em consideração que foi levantada as necessidades de capacitação envolvendo os funcionários e os produtores cooperados. É possível afirmar que além do MAPA e a IBD a EMBRAPA E EMDRAGO foram e são fundamentais nesse processo de aquisição de conhecimento, onde através de pesquisas e estudos práticos várias técnicas de produção, maquinários e cursos de aprendizagem foram adquiridos pela cooperativa através delas (COOPERSUS,2021).

Provavelmente esses conhecimentos obtidos podem ter contribuído no avanço da capacidade absortiva dos gestores, funcionários e cooperados facilitando essa obtenção de novos conhecimentos entre as fontes externas e a COOPERSUS. Um dos fatores que auxilia são os cursos de aprendizagem onde principalmente os cooperados por não terem muitos um grau de estudo consegue aos poucos se adaptarem ao uso da tecnologia.

A capacidade de disseminação é a capacidade de contextualizar, formatar, adaptar, traduzir e difundir o conhecimento por meio de uma rede social e ou tecnológica e construindo comprometimento das partes interessadas (KUIKEN e SIJDE, 2011). O início do processo de transferência entre a COOPERSUS e fontes externas deu se início através de cursos, treinamentos, palestras, consultorias e dias de campo, para a qualificação dos gestores, funcionários e cooperados. Todos esses mecanismos usados foram de grande ajuda nesse processo de aquisição de conhecimento e evolução e isso foi levado como um dos fatores que aumentavam a motivação do aprendizado daqueles participantes. A adequação da estrutura organizacional e dos mecanismos foi fundamental para facilitar a interação entre fontes e a receptora (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000). Em geral os conhecimentos obtidos pelas fontes têm bons resultados, concordante com aquilo que foi escutado durante as pesquisas, passou a ser utilizado sistematicamente visitas de campo entre os cooperados, treinamentos e assessorias técnicas. Os resultados são perceptíveis e com isso os cooperados se animam a cada vez mais em obter novos conhecimentos que acabam facilitando muitas das vezes a vida deles.

3.2.2 Mecanismos Utilizados na Transferência de Conhecimento de Fontes Externas Pela COOPERSUS

Para qualificação para a produção de produtos orgânicos e para certificação orgânica foram e são utilizados os seguintes mecanismos:

- Reuniões;
- Conversas (incentivadas nas reuniões e encontros);
- Cursos (ministrados pela cooperativa, parceiros, certificadoras);
- Dias de Campo (EMBRAPA, EMDRAGO);
- Internet;
- Palestras;
- Relatórios;
- Parceria em pesquisas (UFS, IFS);
- Visitas técnicas

3.2.3 Fatores Que Influenciaram O Processo De Transferência

No contexto organizacional, procurou-se verificar a capacidade absortiva, motivação da fonte e motivação receptora.

Capacidade Absortiva

A COOPERSUS sabendo que os conhecimentos que se tinha sobre produção orgânica e certificação reconheceu a necessidade de adquiri-los externamente e o aproveitamento de tudo que vai ser aprendido está ligado a capacidade absortiva. A definição inicial assumida por Cohen e Levinthal (1990), concebe a capacidade absortiva como sendo “a habilidade coletiva da firma em reconhecer o valor de um novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo a fins comerciais”. No caso a COOPERSUS desenvolve essas capacidades organizacionais por meio de consultorias, cursos e treinamentos e ainda com a interação com instituições de ensino.

Motivação da Fonte

A COOPERSUS tem várias fontes externas para obter conhecimento, a motivação de cada uma tem origem diferente da outra e vai variando. Temos por exemplo as instituições de ensino e pesquisa como a UFS e IFS que são motivadas pela realização de pesquisas e outros motivos que os motivam. As demais empresas que tem sua participação nesse processo têm equipes preparadas para ministrar os treinamentos, cursos e as visitas.

Segundo Kanfer (1990, p. 157), "a direção mais promissora para uma síntese implica na

reconsideração do construto de metas, já que este permeia o funcionamento diário e a longo prazo no contexto do trabalho".

Motivação Receptora

Temos como uma das principais motivações da receptora (COOPERSUS) em adquirir os conhecimentos necessários foi para que houvesse a facilitação do processo de produção e a de certificação para que a venda dos produtos orgânicos pudesse ocorrer de forma oficial e legalizada, onde a motivação depende apenas da motivação de adquirir conhecimento das fontes externas. A COOPERSUS procurou empresas com conhecimento nas áreas que ela precisava para o projeto de certificação e, portanto, valiosos para ela.

3.2.4 Fatores no Contexto Relacional: Qualidade do Relacionamento, Confiança e Intensidade dos Vínculos

Qualidade do relacionamento

O bom relacionamento entre as fontes externas e a COOPERSUS favorece entre elas e posteriormente facilita o processo de transferência de conhecimento. Com as entrevistas (Funcionários e Gestores) o relacionamento com as fontes é de bom relacionamento, sempre dialogando e com elas o relacionamento melhora aumentando o nível de confiança.

Confiança

Mesmo com as entrevistas aos funcionários e gestores não se teve de forma clara a fala sobre confiança entre COOPERSUS e as fontes externas, mas ainda com as entrevistas é possível ver que parcerias estabelecidas a anos com a EMBRAPA e EMDRAGO como por exemplo (para realização de cursos, orientações sobre produção, maquinário e visitas) mostram que essas parcerias para estarem em ligação continua até os dias de hoje precisam de confiança entre ambas as partes.

Intensidade dos Vínculos

Podemos citar o exemplo de fontes como EMDRAGO e UFS, onde se mantem um vínculo forte (boa relação), tendo parcerias estabelecidas para o desenvolvimento de pesquisas e oferecimento de cursos e visitas.

3.3 Transferência de Conhecimento da Cooperativa para os Cooperados

A COOPERSUS trabalha fazendo reuniões mensais no segundo domingo de cada mês e decide as duplas para a realização das visitas em dupla para as outras propriedades, onde

nessas reuniões são passadas instruções, solução de dúvidas, discussões sobre técnicas e assuntos gerais da cooperativa (Dirigente).

Existem diferentes mecanismos de transferência do conhecimento, mas a sua utilização depende do tipo envolvido (tácito ou explícito) e da sua forma de conversão (socialização, internalização, externalização e combinação) (SILVA e FLEURY, 2012). Para os cooperados essa transferência de conhecimento pode ser obtida pelos dois jeitos tanto tácito ou explicito, porém com as entrevistas foi possível levantar o dado que os cooperados acham que aprendem mais de forma tácita onde ao olhar de forma prática e através do diálogo, muitos não foram para escola então não veem como melhor escolha 'ler papeis' (Cooperado 2) e preferem aprender na prática com as visitas e treinamentos, mas também entendem que existem os momentos que alguns tipos de conhecimento são adquiridos em cursos e reuniões onde tentam extrair o máximo que podem. Percebemos que na cooperativa ocorre um fluxo desses tipos de processo de transferência da seguinte forma:

i. O conhecimento explícito é adquirido nas fontes externas para a cooperativa, conhecimento esse que vai ser combinado com o que já se tinha entendimento sobre certificação e sobre as práticas já utilizadas formando um novo sistema que será utilizado por todos.
ii. Posteriormente quando se ocorre a internalização do conhecimento, ele é compartilhado dentro da cooperativa convertendo-o em conhecimento tácito que é quando os agricultores aprendem esses novos métodos na prática.
iii. Nesse momento o conhecimento tácito individual é passado entre os cooperados por meio de experiências nas interações criando conhecimentos tácitos nesse processo de socialização.

3.3.1 Fases do Processo de Aquisição de Conhecimento

O processo de transferência de conhecimento entre a COOPERSUS e os cooperados pode ser descrito e analisado em cinco fases, sendo elas:

Identificação

Essa é a fase na qual os cooperados enxergam uma oportunidade para comercialização do seu produto, mas ele tem a necessidade de conseguir conhecimento para produzir os produtos orgânicos. Primeiramente e COOPERSUS busca o conhecimento necessário para a certificação e para passar o conhecimento sobre a produção orgânica e suas técnicas procurando facilitar e melhorar a qualidade dos produtos.

Início: Com o levantamento das necessidades de conhecimento dos produtores, a COOPERSUS oferece os treinamentos, cursos e visitas as outras propriedades para capacitar o produtor para esse novo modo de produção e para certificação. É escolhido os mecanismos mais adequados ao perfil do produtor procurando facilitar esse processo de aprendizagem.

Aplicação: O processo de transferência de conhecimento da COOPERSUS para os cooperados têm início com as aplicações dos cursos, treinamentos, visitas técnicas e as outras propriedades sendo feitas pelo pessoal da cooperativa e em algumas ocasiões pelos parceiros. As parcerias que a COOPERSUS tem com as certificadoras, instituições de ensino superior e outros vem a total mostra agora quando se ocorre esse processo de aquisição de conhecimento.

Utilização: Quando utilizados e rotinizados os conhecimentos adquiridos pelos cooperados em suas próprias propriedades. Um grande exemplo foi uma parceria com a EMBRAPA no processo de plantio quando foi estudado junto a cooperativa a eficiência da manta de coco, testada e depois colocada em prática por alguns dos produtores nos quais na pesquisa se encaixariam melhor nesse método.

Integração: Posteriormente com os resultados aparecendo, conhecimentos sendo adquiridos as técnicas de produção passam a ser usadas sistematicamente (onde é escolhida a melhor para o perfil do produtor) para conseguir produzir os produtos orgânicos. Com as visitas em dupla dos cooperados as outras propriedades, inspeções da cooperativa e parcerias é visto que tudo foi colocado em ação e a prova dos resultados é a conquista de um certificado e as vendas dos produtos.

3.3.2 Mecanismos utilizados para a Transferência de Conhecimento da COOPERSUS para os Cooperados

Cursos

Os cursos em sua maioria são ministrados por instituições parceiras, é um mecanismo utilizado para transferir informações para os cooperados. Segundo os cooperados, após o curso a melhor coisa é se fazer na prática para assim concretizar a aprendizagem. Os cursos são os necessários para que o produtor consiga produzir em sua propriedade os produtos orgânicos, sendo também esses exigidos pelas certificadoras. Nos cursos, reuniões, visitas de campo os cooperados tem a oportunidade de conversar entre eles e acabar trocando até conhecimento.

Reuniões

No segundo domingo de cada mês são feitas reuniões gerais com todos os membros da cooperativa, nessa reunião são transmitidas as informações, métodos, programações, solução de dúvidas, programações, objetivos e outras atividades. Depois dessa reunião são escolhidas as duplas para dar início as visitações, a gestão incentiva a interação para a troca de conhecimento de cultura orgânica entre os cooperados mais antigos, os recém-associados e às vezes até com pessoas que não são cooperadas, mas que trabalham com o cultivo orgânico propiciando a reunião entre eles para que possam trocar experiências.

Outros meios

As visitas em dupla dos cooperados as outras propriedades de outros cooperados onde também ocorre a produção dos orgânicos facilita essa troca de informações e acaba beneficiando ambas as partes (Cooperado 3). Eventos, confraternizações e visitas técnicas a outras propriedades e não cooperados e conhecidos que a cooperativa marca, também participa desse processo em que dessas fontes o conhecimento é obtido, passado e compartilhado.

3.3.3 Conhecimento Transferido da COOPERSUS para os Cooperados

Os principais conhecimentos transferidos para os cooperados: Técnicas para produção de produtos orgânicos, análise do solo, aperfeiçoamento tecnológico de produtos e processos, conceito de agriculta sustentável, certificação, classificação dos produtos, gestão de qualidade, manejo de pragas e doenças, planejamento estratégico.

3.3.4 Fatores Que Influenciam a Transferência

Fatores no contexto organizacional: O que envolve a fonte e a receptora na transferência de conhecimento podem ser influenciadas pela:

- **Capacidade Absortiva:** Os cooperados sempre procuram solucionar suas dúvidas, problemas e aprender coisas novas e o fato de terem toda informação e apoio a todo momento faz que que absorvam melhor as informações. A dificuldade de relacionamento entre a fonte e o destinatário, tem impacto direto na capacidade absortiva (SZULANSKI,1996).
- **Motivação da fonte:** O que mais motiva a COOPERSUS a passar conhecimento para os cooperados é a possibilidade de mudar a vida daqueles produtores quando aprendem

os meios da produção orgânica, certificações e a comercialização dos produtos produzidos nas propriedades deles mesmo.

- **Motivação da receptora** (cooperados): A maior motivação dos cooperados é em ter a possibilidade de se certificarem na produção orgânica e assim poder comercializar os produtos orgânicos de maneira coletiva junto a cooperativa já que para comercializar sozinho na maioria das vezes não é possível e não conseguem obter o retorno e com a comercialização da cooperativa a meta é que posteriormente melhorem a qualidade de vida (Cooperado 1).

3.3.5 Fatores No Contexto Relacional

O processo de transferência de conhecimento foi favorecido por alguns fatores que desenvolveram um relacionamento voltado para a união de ambas as partes, tais fatores são:

- **A Qualidade do Relacionamento**

  Segundo os cooperados o relacionamento que eles têm com os funcionários e gestores é de ótima qualidade (Cooperados 1,2,3,4 e 5). Esse relacionamento é mediado através das reuniões, confraternizações, processo de comercialização. Para eles é muito importante esse bom relacionamento, pois todas as vezes que precisam de um apoio da cooperativa independente do que seja a COOPERSUS tenta auxiliar da melhor e mais rápida maneira possível.
- **Confiança**

  Os cooperados tem total confiança no trabalho feito pelos funcionários e gestores da COOPERSUS, eles conhecem todas as pessoas e os trabalhos que realizam e isso gera uma relação direta com a confiança que uns tem nos outros. Contribuindo diretamente na produtividade da cooperativa já que com essa confiança em ambas as partes ‘as coisas vão pra frente’ (Dirigente, cooperados 1 e 2)
- **Intensidade dos vínculos**

  Os cooperados acham que a realização das reuniões, confraternizações e visitas ao campo tem de forma direta relação com o relacionamento da cooperativa com os cooperados e entre os cooperados. A venda dos produtos orgânicos é feita de forma coletiva, logo os cooperados são bem comprometidos e unidos já que todos se beneficiam com isso. (Cooperados 1 e 2, dirigente)

3.4 Transferência de Conhecimento Entre os Cooperados

A COOPERSUS tem em sua gestão atividades que trabalham o relacionamento dos cooperados, que posteriormente transferem conhecimento entre eles mesmos. As reuniões com todos os membros da cooperativa para o diálogo entre eles em busca de solucionar dúvidas, passar informações, propor metas e combinar quais as duplas serão feitas para as visitas de campo.

Os cooperados entendem que esse processo é muito importante para eles e que através dele muitas coisas são aprendidas, conhecimentos são passados e vínculos criados. Essa transferência de conhecimento entre eles ocorre principalmente de conversas informais nas visitas, reuniões e até nas próprias confraternizações (cooperados 1,2,4,5,6,7).

Com essas atividades citadas anteriormente onde os cooperados participam de forma direta e ativa, os cooperados mais antigos passam seus diversos conhecimentos obtidos ao longo do tempo na cooperativa e com as experiências de vida. O meio mais comum entre eles é nas visitas em duplas, onde visitam outras propriedades e o conhecimento é passado através de conversas e com as demonstrações de forma prática de como as coisas acontecem.

3.4.1 Fases do Processo de Aquisição de Conhecimento

Tal processo que ocorre entre os cooperados ocorre basicamente em 5 etapas, nos quais são:

- **Identificação**

  Com as necessidades de conhecimento para a produção orgânica, das oportunidades de comercialização que a cooperativa disponibiliza, das dificuldades que eles enfrentariam se não estivessem associados a cooperativa. Onde a cooperativa conduz todos os cooperados nessa fase.

- **Início**

  Os cooperados tem graças as visitas em dupla, visitas técnicas e pesquisas realizadas pelas parcerias que a cooperativa a oportunidade de passar conhecimento para os outros cooperados. As demonstrações práticas também é um dos fatores mais importantes, podemos usar de exemplo que quando algumas das produções participaram do estudo da manta de coco no processo de produção que foi feito junto com a EMBRAPA (Cooperado 1) os outros ao fazerem as visitas tiveram a oportunidade de conhecer essa nova técnica, estudar ela e alguns até a colocaram em prática. É possível encontrar dados dessa pesquisa no site oficial da EMBRAPA.

- **Aplicação**

  Os cooperados ao adquirirem conhecimento nas reuniões, conversas informais, visitas, confraternizações e atividades que realizam (Cooperado 2), mas não aplicam de forma imediata já que eles possuem em sua propriedade os seus próprios métodos, com o passar do tempo e os resultados aparecendo e quando ocorre a comprovação que nem ocorreu no estudo da aplicação das mantas de coco na produção em uma parte da produção de alguns cooperados e depois é aplicado no resto das produções quando a propriedade se encaixa nos quesitos para aplicação de tal (Cooperado 4 e 5)

- **Utilização**

  Essa fase se esperam os resultados positivos da utilização de novos métodos e tecnologias para que posteriormente ocorra a sistematização, rotinização e aplicação dos conhecimentos obtidos que nem os membros mais antigos da cooperativa, a própria direção e os técnicos ensinam, após os resultados ocorre a aplicação de forma mais abrangente (Cooperado 6).

- **Integração**

  Após a fase de testes o conhecimento adquirido é posto em prática e são utilizados no processo de produção e gestão dos produtos orgânicos.

3.4.2 Mecanismos utilizados para a Transferência de Conhecimento entre cooperados

Em base os mecanismos utilizados para que ocorra esse processo de transferência se baseiam em reuniões, visitas realizadas em duplas entre os cooperados a outras propriedades, dias de campo, conversas durante os cursos e confraternizações e por também um os mecanismos mais importantes as demonstrações práticas como por exemplo novas técnicas de produção e novas tecnologias sendo implantadas.

3.4.3 Conhecimentos Transferidos entre os Cooperados

No processo de aplicação das entrevistas foi possível identificar que os conhecimentos transferidos e entre eles se abrangem várias áreas e aspectos, sendo eles por exemplo como: certificação, gestão dos produtos orgânicos, novas tecnologias, armazenamento, técnicas de análise de solo, técnicas de manutenção e correção do solo, manejo da lavoura, técnicas de combate a pragas e doenças, técnicas para aumento de produtividade e adubação e colheita.

3.4.4 Fatores que Influenciam a Transferência de Conhecimentos

A transferência de conhecimento, depende de diferentes contextos, mecanismo e fatores e se torna um processo complexo. No contexto organizacional a transferência de conhecimento é influenciada por:

i. **Capacidade Absortiva**

Dessa forma o sucesso do processo de transferência de conhecimento depende da identificação dos fatores que poderiam influenciá-lo (LIYANAGE et al, 2009) sendo muitos esses fatores, sendo um deles a capacidade absortiva. Com o investimento em uma maior capacidade absortiva dos cooperados acaba aumentando a capacidade absortiva da cooperativa, quando a COOPERSUS qualifica os cooperados com os mecanismos utilizados para passar conhecimento, ela contribui com a capacidade absortiva dos próprios cooperados. A capacidade absortiva constitui-se da capacidade da organização em adicionar novos conhecimentos aos já existentes. Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994).

ii. **Motivação da Fonte (cooperados) e Motivação da Receptora (cooperados)**

Temos como principal motivação dos cooperados em transferir ou receber conhecimento de outros cooperados a vontade da evolução do grupo, maior facilidade ao produzir com novas técnicas e tecnologias e melhoria da qualidade dos produtos fazendo com que a cooperativa consiga comercializar mais produtos com mais qualidade e mais rentáveis. Através dos mecanismos utilizados pela cooperativa o conhecimento pode ser obtido pelas conversas entre os cooperados e ao ver de forma prática as novas técnicas e tecnologias sendo utilizadas.

3.4.4.1 Contexto Relacional na Transferência de Conhecimento entre os Cooperados

O desenvolvimento de um relacionamento voltado para os cooperados favorece diretamente a transferência de conhecimento entre os cooperados.

i. **A Qualidade do Relacionamento**

Com a realização das pesquisas foi possível perceber o ótimo relacionamento entre os cooperados nos quais se conhecem, conversam, fazem visitas e são em maioria amigos e procuram sempre estar conectados. As reuniões e visitas as outras propriedades são os mecanismos que intermediam e incentivam o relacionamento entre os próprios cooperados (Cooperado 3).

ii. **Confiança**

Os cooperados confiam nos outros cooperados e na cooperativa, uma vez que como um grupo as comercializações são feitas de forma coletiva e quando algum produtor não alcança as metas dele ele acaba prejudicando os outros, logo isso mostra que eles confiam um nos outros e cada um faz o seu papel para que juntos consigam atingir as expectativas.

iii. **Intensidade de Vínculos**

A cooperativa preza pela boa relação dos cooperados. Podemos usar os exemplos de quando formadas duplas para as visitas em outras propriedades nos dias de campo os cooperados acabam gerando vínculos com os cooperados, nas reuniões, confraternizações e tudo isso incentiva a criação de vínculos fortes entre eles.

O objetivo dos cooperados de produzir seus produtos orgânicos certificados e com a possibilidade de comercialização e ampliamento do mercado interno (COOPERSUS ATA de criação, 2014). Foi conquistado após o processo de adquirir conhecimento das fontes externas, ocorrido em três fases, sendo a primeira o conhecimento obtido pela COOPERSUS em fontes externas, a segunda o processo de transferência de conhecimento da cooperativa para os cooperados e por último a transferência de conhecimento entre os cooperados.

Alguns facilitadores desses processos como a convivência e bom relacionamento dos cooperados, frequências nas reuniões e as atividades propostas pela COOPERSUS acabaram virando mecanismos que incentivam a boa recepção de novos conhecimentos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da cooperativa os cooperados buscam os conhecimentos necessários para conseguir aprender ou continuar produzindo os produtos orgânicos para comercialização e certificação adquirindo esse conhecimento por meio da cooperativa externamente. Com isso os argumentos propostos na justificativa desse trabalho são de forma direta a necessidade de aquisição e transferência de conhecimentos externos para a capacitação da cooperativa e de seus associados.

A COOPERSUS teve a iniciativa para obter os conhecimentos necessários, ligá-los e aplicá-los de modo que um dos objetivos da cooperativa seja cumprido que é a comercialização dos produtos orgânicos. A cooperativa desenvolve capacidades organizacionais visando a utilização dos conhecimentos adquiridos de fontes externas por meio de consultorias, cursos e treinamentos e instituições de ensino. A transferência de conhecimentos das universidades para as empresas é uma questão importante (KUIKEN e SIJDE, 2011).

Verificou-se que cada fonte externa utilizada para obter conhecimento tinha motivações diferentes para transferir conhecimento de acordo com a sua natureza. Constatou-se que, tanto a motivação da COOPERSUS quanto das fontes externas, tiveram grande importância no processo de transferência de conhecimento entre elas, corroborando com Szulanski (2000).

Vale ressaltar que a cooperativa de produtos orgânicos buscou aprimorar o conhecimento dos produtores, pois mesmo com a base de suas experiências é necessário buscar se atualizar dos novos procedimentos agrícolas, e isso contribui com o desempenho da capacidade absortiva dos cooperados e agricultores, assim também, como nas relações com as fontes externas.

A COOPERSUS proporcionou aos cooperados novas expectativas de vida, os cooperados aprendem por meio de novos conhecimentos e de tecnologia os meios que facilitam o processo de produção, aprendem sobre certificação, melhoram a qualidade dos produtos e pôr fim a comercialização que é feita de forma coletiva. Isso se deu graças ao conhecimento obtido pela cooperativa, passada aos cooperados e entre os cooperados. Atualmente a COOPERSUS é a maior cooperativa do ramo no Estado de Sergipe e é conhecida também nos outros estados da região.

Contudo, é perceptível que o sucesso do processo de transferência de conhecimento na COOPERSUS é influenciado pelo relacionamento entre os cooperados, logo, a intensidade de

suas relações auxiliam na obtenção de conhecimentos, somado a isso, os cooperados tratam com elevado grau de importância esse procedimento, proveniente de conversas informais, na grande parte de suas comunicações, e por meio disso, ocorre o aprendizado e a criação de vínculos.

5 REFERÊNCIAS

AKGUN, A. E.; LYNN, G. S.; BRYNE, J. C. Organizational learning: a socio-cognitive framework. **Human Relations**, 56(7): 839-868, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

COHEN, W. M; LEVINTHAL, D. A. **Innovation and learning: the two faces of R&D.** The Economics Journal. vol. 99, pp. 569-596, 1989.

_____. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.1, 128 – 152, 1990.

_____. Fortune favors the prepared firm. **Management Science**. vol. 40, n. 2, pp. 227-251, 1994.

EASTERBY-SMITH, M. **Disciplines of organizational learning:** Contributions and critiques Human Relations, 50(9): pp. 1085-1113, 1997.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das Capacidades Dinâmicas e Orientação Empreendedora com o Desempenho em Agências de Viagens Moderada pelo Ambiente Organizacional**. Biguaçu, 2012. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

ESCRIBANO, A.; FOSFURI, A.; TRIBO, J. A. **Managing knowledge spillovers:** The impact of absorptive capacity on innovation performance. Universidad Carlos III de Madrid, 2005

FLATTEN, T.C. ET AL. A measure of absorptive capacity: development and validation.**European Management Journal**, Vol. 29, p.98-116, 2011.

GODOY, A . S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, mai/jun, 1995.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122, 1996.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; TEECE, D. J.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. London: Blackwell, 2007.

JUDGE, W.; FRYXELL, G.; DOOLEY, R. The new task of R&D management: creating goal directed communities for innovation, **California Management Review**, vol. 39, (3), pp. 72-85, 1997.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, vol. 31, (4), pp. 833–863, 2006.

_____. A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. Academy of Management Proceedings, v. 1, 1-7, 2002.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, 461–477, 1998.

LIAO, S-H.; FEI, W-C.; CHEN, C-C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries. **Journal of information science**, pp. 340-359, 2007.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and inter firm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, v. 17, 77 - 91, 1996.

OSHRI, I.; PAN, S. L.; NEWELL, S. Managing Trade-offs and Tensions between knowledge Management Initiatives and Expertise Development Practices, **Management Learning** 37(1): pp. 63–82, 2006.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v.13, p.343- 373 .1984.

PERDOMO-ORTIZ, J.; GONZALES-BENITO, J.; GALENDE, J. Total quality management as a forerunner of business innovation capability. **Technovation**, vol. In Press, Corrected Proof, pp, 2005.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. (1999). Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. 1996
.
TEECE D. J.; PISANO G. **The dynamic capabilities of enterprises**: an introduction. Industrial and Corporate Change 3(3): 537–556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v. 18, 509–533, 1997.

VAN de VEN, A. Central problems in the management of innovation. **Management Science**,

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information Systems Research**, v. 13, n.2, 147–151, 2002.

_____. Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension, **Academy of Management Review**, v. 27, n.2, 213–40, 2002.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBECK, J. **Innovations and organizations**. New York: Wiley, 1973.