

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS

**CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO EM PROPRIEDADES RURAIS NO
RIO GRANDE DO SUL, BRASIL E EM QUEENSLAND, AUSTRÁLIA**

ERLAINE BINOTTO

Porto Alegre

2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

**CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO EM PROPRIEDADES RURAIS NO
RIO GRANDE DO SUL, BRASIL E EM QUEENSLAND, AUSTRÁLIA**

Erlaine Binotto

Orientadora: Professora-Doutora Marina Keiko Nakayama

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Porto Alegre
2005

Ficha Catalográfica

B614 Binotto, Erlaine

Criação de Conhecimento em Propriedades Rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália/
Erlaine Binotto – Porto Alegre, 2005.

268f.

Tese (Doutorado) – UFRGS. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, 2005.

1.Criação de Conhecimento 2. Agronegócios
3. Cooperativa Agrícola 4. Comunidades de Prática 5. Título

CDU:

Aos meus pais, Arlindo e Ermilda,

*com pouca educação formal e muito conhecimento
empírico ensinaram-me o valor da seriedade e da paixão
em tudo o que se empreende na vida, possibilitando-me
progredir na busca dos objetivos*

Ao meu marido Eduardo,

um grande companheiro durante toda caminhada

AGRADECIMENTOS

O processo de construção de uma tese dá a impressão de um trabalho individualizado e, até certo ponto, solitário, que requer muita força de vontade e determinação em face das diferentes situações enfrentadas no período de quatro anos. A minha experiência pessoal durante esse processo foi muito gratificante e houve momentos que representaram o ápice da felicidade e da realização. Inúmeras pessoas e instituições foram significativamente importantes e contribuíram para que este estudo se tornasse possível.

Desejo aqui dizer muito obrigada a essas pessoas e instituições pelo suporte intelectual, emocional e financeiro, cujo aprendizado não somente se referiu a lições acadêmicas, mas também a lições de vida.

À minha família, principalmente aos meus pais, por terem me educado de uma forma que a dedicação e a disciplina são importantes em todos os momentos, e aos meus irmãos e demais familiares, por compreenderem as ausências, ansiedades e angústias durante esse período; ainda, aos meus sobrinhos, por me trazerem surpresas, alegrias e momentos tão agradáveis.

Ao meu marido Eduardo, companheiro incansável, obrigada pelo estímulo, pelo amor e compreensão durante as diferentes fases e por todos os momentos vividos.

À minha orientadora, Prof^a Dr^a Marina Keiko Nakayama, pelo incondicional apoio em todos os momentos, além de ser uma grande mestra, uma amiga. Obrigada por entender meu processo de evolução e por oferecer-me momentos de aprendizado tão agradáveis.

Aos meus amigos Elenice, Ana Cláudia, Bianca, Regina, Ricardo, Joemir, Ivete, Renato e Carine, Paulo e Sandra, Gilmar e Mara e as crianças; Osvaldo e Elizete e as crianças, pelo carinho, compreensão, estímulo em todos os momentos. Aos demais amigos que, de uma forma ou outra, compartilharam comigo esses momentos de aprendizagem.

Ao Eleri Hamer, por oferecer-me uma base de dados em sua dissertação de mestrado, oportunizando-me a continuidade da pesquisa, e pelos momentos de aprendizado conjuntos.

Ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – PPG-Agronegócios e seus professores, por oportunizarem avanços importantes no conhecimento, e aos funcionários, por me acompanharem e darem suporte durante esses anos.

Ao PPGA e aos seus professores, que, através das discussões, pesquisas e seminários, ofereceram importantes contribuições ao trabalho, além da disponibilização da estrutura física para desenvolvimento de algumas atividades. Especial agradecimento ao Prof. Paulo D. Motta, pela amizade e pelas discussões.

À Comissão de Aperfeiçoamento de Ensino Superior – Capes, pelo apoio financeiro durante os quatro anos e, principalmente, por viabilizar a oportunidade de desenvolver meus estudos no exterior.

À Universidade de Queensland, através da professora Dr.^a Kim Bryceson, que me recebeu, orientou meu trabalho, apoiou-me em diferentes momentos. Obrigada pelo profissionalismo e pelas agradáveis discussões durante o período de estágio, que me oportunizaram ampliar os horizontes. Aos demais professores, alunos e staffs da universidade, Stephanie, Julie, Malcolm, Rob, Collins, Rui, Sofia, Ofélia, Lygia, pela amizade, auxílio e agradáveis discussões nos seminários, nas conversas nas salas de estudo, nos corredores, no café e no horário de almoço.

Aos profissionais do Department Prime Industry and Fisheries – DPI&F, pela atenção e por me proporcionarem importantes informações para a pesquisa.

Aos amigos brasileiros na Austrália, Sérgio, Taissa e as meninas, um especial agradecimento por nos ambientarem no país; Lucio, Rosa e os meninos; Reinaldo e Cristiane; André, Patrícia e as meninas. A todos vocês, um especial agradecimento pelas oportunidades de convívio e discussões, enfim, por todos os momentos vividos.

À Cotrijal e seus associados, por me oferecerem informações relevantes e tornarem possível a realização do trabalho. Um agradecimento especial aos associados que participaram da pesquisa, ao gerente de produção Gelson Mello Lima, ao responsável pela comunicação Enio Schroeder e aos agrônomos do Departamento Técnico. Agradeço por me receberem de portas abertas, me darem suporte e viabilizarem a obtenção das informações.

Aos produtores rurais australianos, por contribuírem com importantes informações. Meus agradecimentos às pessoas que compreenderam as dificuldades na realização da pesquisa, que cooperaram, amigavelmente, na organização dos focus groups, Evan Reis e Caroline Harris. Esta última por ter sido tão gentil ao hospedar-me em sua casa, por organizar um jantar especial para que o grupo se encontrasse e a pesquisa fosse possível. Ao John Harris, por oferecer o espaço da sua confortável casa e possibilitar-me compartilhar momentos de confraternização com o grupo de produtores australianos.

Aos demais produtores rurais australianos e amigos John e Diane, Marg e Frank. Gostaria de dizer que foi muito agradável poder ter permanecido nas residências de vocês e aprender mais sobre agronegócios, cooperativas, costumes, enfim, a cultura de uma maneira geral. Especialmente a Marg, por me receber em sua casa várias vezes e por não ter medido esforços para a concretização da minha pesquisa.

*Por fim, acredito que a maior parte dos momentos vividos nesse período foi de muito prazer e alegria, tendo a oportunidade de construir, de aprender e realizar. Obrigada a Deus pela força, serenidade e amparo para que fosse possível concretizar mais essa fase de minha vida. Acredito que a saudade desses momentos será eterna e cabe dizer: **VALEU A PENA MESMO!***

*“É preciso não esquecer nada:
nem a torneira aberta nem o fogo aceso,
nem o sorriso para os infelizes
nem a oração de cada instante.
É preciso não esquecer de ver a nova borboleta
nem o céu de sempre.
O que é preciso é esquecer o nosso rosto, o nosso
nome, o som da nossa voz, o ritmo do nosso pulso.
O que é preciso esquecer é o dia carregado de atos,
a idéia de recompensa e de glória.
O que é preciso é ser como se já não fôssemos,
vigiados pelos próprios olhos
severos conosco, pois o resto não nos pertence”.*

Cecília Meireles

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RESUMO

ABSTRACT

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 PROBLEMÁTICA EMPÍRICA – AS MUDANÇAS NO AGRONEGÓCIOS E AS NOVAS FERRAMENTAS REQUERIDAS PARA O GERENCIAMENTO.....	18
1.2 PROBLEMÁTICA TEÓRICA - A NECESSIDADE DE UM MÉTODO DINÂMICO DE ANÁLISE DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA O ELO DA PRODUÇÃO NO AGRONEGÓCIOS.....	21
1.3 OBJETIVOS DESTA TESE.....	23
1.3.1 Objetivo Geral.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	23
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	26
CAPÍTULO 2 REVISÃO TEÓRICA.....	28
2.1 O QUE É CONHECIMENTO.....	30
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	37
2.2.1 Capital Intelectual e sua Relação com o Conhecimento.....	39
2.2.2 Inovação e Gerenciamento do Risco	42
2.3 DIMENSÕES DO CONHECIMENTO.....	44
2.4 MODELO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	49
2.4.1 Conversão do Conhecimento: Interação entre o Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito.....	51
2.4.2 Condições Capacitadoras da Criação de Conhecimento Organizacional.....	55
2.4.3 Cinco Fases do Processo de Criação de Conhecimento.....	57

2.5 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.....	60
2.5.1 Cultura e Cultura de Aprendizagem.....	69
2.5.2 Como o Produtor Rural Aprende.....	71
2.6 COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	74
CAPÍTULO 3 AGRONEGÓCIOS.....	84
3.1 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS.....	84
3.2 CENÁRIO BRASILEIRO.....	86
3.3 CENÁRIO AUSTRALIANO.....	89
3.4 COOPERATIVAS AGRÍCOLAS.....	92
3.4.1 História das Cooperativas.....	92
3.4.2 Cooperativas Agrícolas no Brasil.....	95
3.4.3 Cooperativas Agrícolas na Austrália.....	96
3.4.4 O Questionamento do Modelo de Cooperativa Existente, a Nova Geração de Cooperativas e a Internacionalização.....	99
3.5 O GERENCIAMENTO DA PROPRIEDADE	107
3.6 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM X COOPERATIVA OU NEGÓCIOS INDIVIDUAIS X COMUNIDADE DE PRÁTICA.....	108
CAPÍTULO 4 A PESQUISA.....	110
4.1 ESTRATÉGIAS ORIENTADORAS DA PESQUISA.....	110
4.2 POPULAÇÃO-ALVO DA PESQUISA.....	112
4.3 TÉCNICAS UTILIZADAS NA COLETA DE DADOS.....	114
4.3.1 Documentos e Observação in loco	114
4.3.2 Questionário.....	115
4.3.3 Entrevista.....	115
4.3.4 <i>Focus Group</i>	116
4.4 MÉTODO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	120
4.5 DESENHO GERAL DA PESQUISA.....	123
4.5.1.Fase Preliminar.....	127
4.5.2 Fase de Desenvolvimento.....	128
4.5.3 Fase de Construção	142
4.6 VARIÁVEIS E FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	142
4.7 A COOPERATIVA ESTUDADA - COTRIJAL.....	142
CAPÍTULO 5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	147
5.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA NO BRASIL E NA AUSTRÁLIA.....	147

5.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS SOCIOECONÔMICOS E DOS REFERENTES À UTILIZAÇÃO DA INFORMÁTICA NAS PROPRIEDADES RURAIS.....	148
5.2.1 Brasil.....	148
5.2.2 Austrália.....	150
5.3 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	152
5.3.1 Brasil.....	152
5.3.2 Austrália.....	166
5.4 AS CONDIÇÕES CAPACITADORAS PARA A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	178
5.4.1 Brasil.....	178
5.4.2 Austrália.....	185
5.5 O MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	191
5.5.1 Brasil.....	191
5.5.2 Austrália.....	198
5.6 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL, COLETIVO E ORGANIZACIONAL.....	205
5.6.1 Brasil.....	205
5.6.2 Austrália.....	207
5.7 COMUNIDADES DE PRÁTICA (CoPs)	209
5.7.1 Brasil.....	209
5.7.2 Austrália.....	210
5.8 SIMILARIDADES E DIFERENÇAS ENTRE AS REALIDADES ESTUDADAS.....	212
5.8.1 Similaridades Entre as Realidades Estudadas.....	212
5.8.2 Diferenças Entre as Realidades Estudadas.....	213
5.9 CONTRIBUIÇÕES PARA O MODELO DE NONAKA E TAKEUCHI (1997) APLICADO AO AGRONEGÓCIOS.....	213
5.10 REPRESENTAÇÃO DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NO AGRONEGÓCIOS BRASILEIRO E AUSTRALIANO.....	214
5.11 MÉTODO DINÂMICO DE ANÁLISE DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA O ELO DA PRODUÇÃO NO AGRONEGÓCIOS.....	221
CONSIDERAÇÕES FINAIS E EVIDÊNCIAS.....	225
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	232
APÊNDICES.....	249
Apêndice A Questionário da pesquisa no Brasil.....	250
Apêndice B Roteiro de questões para as entrevistas semi-estruturadas no Brasil.....	253
Apêndice C Consentimento informado para questionários e entrevistas no Brasil.....	254

Apêndice D	Consentimento informado para <i>focus groups</i> no Brasil.....	255
Apêndice E	Roteiro de questões para o <i>focus group</i> no Brasil.....	256
Apêndice F	Roteiro de questões - entrevista com os gerentes da cooperativa no Brasil....	257
Apêndice G	Questionário da pesquisa na Austrália.....	258
Apêndice H	Roteiro de questões para o <i>focus group</i> na Austrália.....	262
Apêndice I	Consentimento informado para <i>focus group</i> na Austrália.....	263
Apêndice J	Material sobre cooperativas no Brasil para o <i>focus group</i>	264
Apêndice K	Roteiro de questões para a entrevista com DPI&F na Austrália.....	265
ANEXOS		266
Anexo A	Carta do DPI&F.....	267
Anexo B	Relação de atividades desenvolvidas durante o estágio na Austrália.....	268

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura da tese.....	26
Figura 2	Ferramentas gerenciais através das décadas.....	29
Figura 3	Dado, informação e conhecimento.....	34
Figura 4	Contexto da gestão do conhecimento.....	39
Figura 5	Dimensões do conhecimento.....	45
Figura 6	Interação do conhecimento.....	48
Figura 7	Espiral e conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos.....	53
Figura 8	Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	54
Figura 9	Modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento.....	57
Figura 10	Modelo integrado de aprendizagem.....	63
Figura 11	Interação entre aprendizagem e conhecimento organizacional.....	68
Figura 12	Integração das teorias	82
Figura 13	Mapa cognitivo da pesquisa.....	83
Figura 14	Questões ligadas ao modelo atual de cooperativa.....	106
Figura 15	Inter-relação das teorias	108
Figura 16	Amplitude da inter-relação das teorias.....	109
Figura 17	Estrutura para análise de conteúdo.....	121
Figura 18	Mapa do Rio Grande do Sul: área onde a pesquisa foi desenvolvida.....	123
Figura 19	Mapa da Austrália: estado de Queensland.....	124
Figura 20	Mapa de Queensland: área onde a pesquisa foi desenvolvida.....	124
Figura 21	Etapas da pesquisa	125
Figura 22	Desenho geral da pesquisa.....	126
Figura 23	Fatores que envolvem o processo de criação de conhecimento no elo da produção no agronegócios brasileiro e australiano.....	215
Figura 24	Método dinâmico de análise da criação de conhecimento para o elo da produção no agronegócios.....	222

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Exportações do Brasil em 2003.....	86
Tabela 2	Importações do Brasil em 2003.....	87
Tabela 3	Principais destinos das exportações do Brasil em 2003.....	87
Tabela 4	Principais origens das importações do Brasil em 2003.....	87
Tabela 5	Exportações da Austrália/2003-2004.....	89
Tabela 6	Importações da Austrália/2003-2004.....	89
Tabela 7	Principais destinos das exportações da Austrália/2003-2004.....	90
Tabela 8	Principais origens das importações da Austrália/2003-2004.....	90
Tabela 9	Escolaridade dos colaboradores no Brasil.....	148
Tabela 10	Faixa etária dos colaboradores no Brasil.....	149
Tabela 11	Atividades dos pesquisados na Austrália.....	150
Tabela 12	Nível educacional dos colaboradores na Austrália.....	151
Tabela 13	Faixa etária dos colaboradores na Austrália.....	151

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conceitos de conhecimento e ênfases.....	36
Quadro 2	Formas de diferenciar o aprendizado.....	65
Quadro 3	Comparação de CoP com outras formas de organização.....	78
Quadro 4	- Diferenças entre o modelo tradicional de cooperativa e a NGC's.....	104
Quadro 5	<i>Focus groups</i> no Brasil.....	134
Quadro 6	<i>Focus groups</i> na Austrália.....	142
Quadro 7	Síntese dos modos de conversão do conhecimento no Brasil.....	165
Quadro 8	Síntese dos modos de conversão do conhecimento na Austrália.....	177
Quadro 9	Síntese das condições capacitadoras da criação de conhecimento no Brasil.....	184
Quadro 10	Síntese das condições capacitadoras da criação de conhecimento na Austrália.....	191
Quadro 11	Síntese das cinco fases da criação de conhecimento no Brasil.....	198
Quadro 12	Síntese das cinco fases da criação de conhecimento na Austrália.....	204
Quadro 13	Diferenças entre as realidades estudadas.....	213

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABARE - Australian Bureau of Agricultural and Resource Economics

ABS - Australian Bureau of Statistics

AEB – Associação de Comércio Exterior do Brasil

BCB - Banco Central do Brasil

CIA - The World Factbook

CoP – Comunidade de Prática

COTRIJAL – Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda

DFAT - Department of Foreign Affairs and Trade

DPI &F – Department Prime Industry and Fisheries

FEE - Fundação de Economia e Estatística do Estado do RS

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

NGC's – Nova Geração de Cooperativas

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

RFB - República Federativa do Brasil

SCA - Standing Committee on Agriculture

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

RESUMO

A realidade de mudanças no agronegócios requer novas ferramentas gerenciais dos proprietários rurais e o conhecimento ganha importância como fator gerador de diferencial competitivo. O objetivo desta tese é desenvolver um método dinâmico de análise da criação de conhecimento para o elo da produção no agronegócios no Brasil e na Austrália com base no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). A presente pesquisa caracteriza-se por um estudo descritivo de caráter qualitativo, complementada por dados quantitativos. É realizado um estudo de dois casos, utilizando-se de documentação e observação *in loco*, questionário, entrevista e *focus group*. As realidades estudadas localizam-se no Rio Grande do Sul, Brasil, e em Queensland, na Austrália. Os dados da pesquisa possibilitaram o desenvolvimento de uma figura representativa do modo como ocorre a criação de conhecimento nas duas realidades. Da figura foi feito um desdobramento e desenvolveu-se um método dinâmico de análise da criação de conhecimento para o elo da produção no agronegócios. Os resultados demonstraram haver significativas similaridades e diferenças entre as realidades, sendo, no Brasil, os produtores rurais inseridos num contexto cooperativo (Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí – Cotrijal) e, na Austrália, os negócios conduzidos individualmente. Para a ocorrência da criação de conhecimento é necessária a existência de grupos de relacionamento e de certa liderança em nível de propriedade, de comunidades de prática (CoPs) ou da cooperativa. O aspecto cultural e o estilo das relações pareceram exercer forte influência para que as trocas ocorram e para a maior ampliação da atuação das CoPs, as quais podem ser suporte para a criação de conhecimentos. As CoPs não se constituem num processo tecnológico e, sim, num processo social e cognitivo; assim, sua formação nas CoPs não parece depender somente de tecnologia, mas do estabelecimento de relações informais, nas quais as pessoas podem utilizar esses ambientes para definir suas verdades quanto às suas posturas frente aos processos de mudança. A forma de conduzir os negócios pode afetar o modo como se dá a criação de conhecimento, pois, numa propriedade onde as pessoas buscam socializar, questionar e inovar constantemente, evidencia-se haver maior espaço para transformar conhecimento tácito em explícito; assim, pessoas mais abertas ao novo e ao questionamento de suas práticas demonstram apresentar maiores possibilidades para criar um campo de interação para que o conhecimento seja criado. O estudo mostrou que há um grande percurso entre o produtor rural ter conhecimento e a capacidade de torná-lo uma atitude que possibilite trazer bons resultados nos negócios.

ABSTRACT

Changes in agribusiness have made new management tools necessary for farmers, with knowledge becoming an important resource in generating competitive differences. The objective of this thesis is: to develop a dynamic method of analysis of knowledge creation for the production link of agribusiness in Brazil and Australia based on the Nonaka and Takeuchi (1997) model. The research is a descriptive study, using both qualitative and quantitative data. The investigation has involved two cases using documentation and in loco observation, questionnaire, interview and focus group instruments. The locations under study have been Rio Grande do Sul, Brazil and Queensland, Australia. Data have favored the development of a picture of how knowledge creation occurs in those locations, providing information to create a dynamic method of analysis of knowledge creation in the production link of agribusiness. The results have demonstrated that there are some differences and similarities between farmers in a cooperative context (Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí – Cotrijal) in Brazil and farmers individually conducting business in Australia. In order to occur knowledge creation, group relationships and leadership in property, communities of practice (CoPs) and cooperatives are necessary. Cultural aspects and relation styles have seemed to exert strong influence over the occurrence of changes and to broaden the effects of CoPs, which may support knowledge creation. A CoP is not an organized technological process, but a social and cognitive process and, like this, its formation does not seem to be dependent only on technology, but also on the establishment of informal relations, in which the individuals use those environments to define their values and attitudes to the processes of change. The way farmers conduct their business may affect the mode of knowledge creation. For instance: on a farm with people constantly interested in interacting, questioning and innovating, there is more scope to transform tacit knowledge into explicit one; and when people are more open to innovation and questioning their practices, there seems to be more possibility to create a field of interaction in which knowledge may be created. This study shows that there is a large gap between farmers' knowledge and their ability to develop an attitude that enables improved business success.

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo objetiva introduzir as principais questões relativas ao tema da pesquisa. São apresentadas as problemáticas empírica e teórica que envolve a temática, caracterizando-se as pressuposições, os objetivos que orientam a construção desta tese e as justificativas, tanto teóricas como práticas. A delimitação do estudo e a organização do trabalho a ser seguida são expostas posteriormente.

1.1 PROBLEMÁTICA EMPÍRICA – AS MUDANÇAS NO AGRONEGÓCIOS E AS NOVAS FERRAMENTAS REQUERIDAS PARA O GERENCIAMENTO

O agronegócios brasileiro tem recebido especial atenção por competir em mercados globais como grande produtor e exportador de alguns produtos agrícolas. Passando a ser muito mais respeitado como setor econômico no país, chega a representar uma ameaça à competitividade de muitos países, o que é resultado das mudanças no panorama econômico mundial, as quais provocam transformações nos agronegócios local, regional, nacional e internacional. Nesse contexto mutável, destaca-se a importância do capital humano como meio de se buscar novas oportunidades de negócios e o gerenciamento das mudanças (BATALHA, 2000).

No passado, não havia a clara compreensão do sistema do agronegócios e dos seus componentes; a agricultura era baseada na produção em grande escala com trabalho intensivo e toda a produção era absorvida pelo mercado, com os aumentos nos resultados baseando-se na produção em massa. O foco centrava-se na produção de alguma forma de tecnologia voltada ao setor produtivo e que seria adotada pelo produtor, responsável por desenvolver as atividades técnicas. Esse desenvolvimento visava atender aos consumidores finais com suas crescentes demandas pelos produtos, ou seja, os produtores eram vistos como aqueles que adotavam ou, em alguns casos, que rejeitavam as tecnologias, não como capazes de criar conhecimento técnico e inovação em suas atividades (THOMPSON e SCOONES, 1994).

Entretanto, com o processo de mudanças no contexto mundial, o conhecimento, muito mais que o trabalho intensivo, foi se tornando a maior riqueza. Constatase, assim, que o paradigma¹ da produção em massa, que predominou por um longo período, não responde mais, ou não possui mais poder explicativo, às necessidades atuais. Um paradigma desenvolvido para um determinado conjunto de problemas pode ser incerto na aplicação a outros fenômenos comuns. Esse enfoque oferece suporte à discussão das mudanças ocorridas no agronegócios nas últimas décadas, as quais trazem questionamentos dos paradigmas, necessitando de novas formas de conhecer. Para Jank (1997), as fortes mudanças estruturais que estão acontecendo no agronegócios nesta década são fatores que determinam a necessidade de novas relações, posturas e formas de conduta dos negócios para os envolvidos nesse setor.

Na atualidade, os produtores rurais são vistos como gerenciadores dos negócios muito mais do que supridores da produção primária, atuando num mercado pouco conhecido ou sendo apenas executores de atividades técnicas. Deles são requeridas posturas gerenciais qualificadas, com conhecimentos atualizados, habilidades e competências, com vistas a atender a determinados mercados com crescentes exigências referentes a padrões, a qualidade e a inovações nos produtos. Eles se tornam agentes integrados a outros agentes, atuando numa cadeia produtiva² na qual são requeridas permanente qualificação e informações atualizadas, obtidas em diferentes fontes. Isso objetiva alavancar competitividade em seus diferentes elos e reduzir os riscos no gerenciamento. Para Vanclay (1992), ser produtor rural é uma vocação e uma prática sociocultural mais do que uma atividade operacional.

No que se refere à informação e à qualificação de produtores, têm mudado. No passado, o agricultor necessitava buscá-las em centros urbanos; hoje estão presentes no campo em vários meios, viabilizando permanente atualização e qualificação dos produtores para que direcionem sua produção de acordo com as reais necessidades dos consumidores finais.

Nessa realidade de mudanças constantes, as cooperativas agrícolas vêm assumindo importante papel. Elas passaram, e estão passando, por adequações em suas posturas diante do mercado uma vez que foram criadas e cresceram no período em que predominava a agricultura tradicional. Para fazer frente à nova realidade, elas se profissionalizaram no que se

¹ Paradigma é um modelo ou padrão aceito ou um conjunto de questões, problemas, métodos e teorias que são compartilhados pela comunidade científica e que condicionam a maneira dos cientistas explicarem a realidade, sendo raramente passível de reprodução (KUHN, 2001).

² Cadeia produtiva como um sistema cujas partes constituintes incluem suprimento, produção, distribuição e clientes ligados a um fluxo de *feedback* e informação (STEVENS, 1989).

refere à administração e às relações com os seus associados, buscando se adaptar às regras do mercado e obter maior credibilidade. A cooperativa é vista hoje como uma ferramenta de desenvolvimento do setor, dando condições para o seu cooperado progredir com base em informações e orientações, não como uma salvadora da agricultura. Por isso, buscar-se-á entender seu papel como estimuladora da criação de conhecimento junto aos seus associados.

Cada fase evolutiva na agricultura teve sua relevância, desde sistemas mais remotos ao moderno agronegócios. Na atualidade, sob a égide de um novo paradigma, o conhecimento ganha importância e atenção em diferentes contextos, tanto no nível acadêmico como na prática em ambientes de negócios.

Binotto (2000), em estudo realizado sobre o comportamento dos produtores de aveia branca no Rio Grande do Sul em face das mudanças tecnológicas, concluiu que é importante entender aspectos ligados ao modo como se dão a aprendizagem e a criação de conhecimento entre os produtores rurais. Isso se justifica pelo fato de, em seus negócios, estarem envolvidos em atividades muito mais amplas que as operacionais, as quais requerem diferentes habilidades e visão de negócios. Com esse enfoque, torna-se importante conhecer os processos posteriores ao do desenvolvimento da tecnologia, pois sabe-se que no agronegócios há muito mais fatores que a tecnologia.

Assim, um dos grandes desafios que se apresentam é como lidar eficazmente com as informações e tomar decisões nesse ambiente de incertezas. Para isso, é necessário não apenas processar informações, mas criar informações e conhecimentos (NONAKA, 1994). Tudo isso está ligado ao fato de as organizações agronegociais objetivarem manter e sustentar sua competitividade em processos, produtos e serviços, atendendo e sendo atendidas pelos *stakeholders*³, o que é visto como uma ligação a um processo inovativo contínuo.

Esta tese consiste num estudo de como se dá a criação de conhecimento no contexto da propriedade rural em duas realidades, uma no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, e a outra no estado de Queensland, na Austrália. Na primeira, fazem parte da amostra produtores associados da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda (Cotrijal), cujas atividades são ligadas à produção de grãos; na segunda, são produtores que atuam em diferentes atividades numa realidade sem cooperativas agrícolas como o modelo brasileiro, considerada neste trabalho como “realidade sem cooperativas”. O estudo desenvolveu-se entre 2001 a 2004.

³ *Stakeholders* são pessoas (recursos humanos) ou grupos de pessoas que interferem na atividade da organizações e podem influenciar em certas questões ou que são afetadas de qualquer forma pelo que é feito e como é feito. Podem ser funcionários, clientes, acionistas, comunidade local e fornecedores (KOFMAN, 1996).

1.2 PROBLEMÁTICA TEÓRICA - A NECESSIDADE DE UM MÉTODO DINÂMICO DE ANÁLISE DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA O ELO DA PRODUÇÃO NO AGRONEGÓCIOS

O conhecimento é tão antigo quanto a própria história do homem e a importância que vem assumindo é evidente no decorrer da história do mundo, fazendo parte da filosofia e da epistemologia desde o período grego.

Nas últimas décadas, os estudos relacionados a conhecimento e aprendizagem têm crescido e se centrado no ambiente organizacional de empresas públicas e privadas. No que se refere à criação de conhecimento, tais estudos trazem modelos que tentam retratar como isso ocorre em realidades específicas. Os trabalhos enfatizam a importância dessa riqueza presente nas organizações e mostram-na como sendo a vantagem competitiva das empresas.

Sonka et al. (1999) trazem a noção de criação de conhecimento no agronegócios usando o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), com ênfase na agricultura de precisão e na tecnologia da informação; mostram que ocorreram significativos avanços na disponibilidade e na capacidade de utilização da informação tecnológica nesse contexto, o que causa muitos impactos na sociedade. Os autores referem-se à criação de conhecimento, porém não evidenciam o modelo como um todo, detendo-se em alguns aspectos da teoria e relacionando-os restritamente à agricultura de precisão e à tecnologia da informação.

Muito se tem falado em criação de conhecimento, mas pouco se tem estudado sobre como esse processo se dá na prática, pois é evidente que os produtores rurais necessitam de tecnologias e informações para viabilizar seus processos. Por isso, é importante também o entendimento de como o conhecimento é criado nas rotinas diárias, pois, num mundo caracterizado por rápidas mudanças e transformações, a habilidade das organizações de decifrar o ambiente, de buscar contribuições nele e de responder rapidamente a ele tem despertado interesse tanto teórico quanto prático.

Os modelos criados para retratar ambientes específicos parecem não oferecer suporte suficiente ou dinamicidade para o entendimento do modo como ocorre a criação de conhecimento no ambiente agronegocial com enfoque teórico e prático. Nessa realidade, o conhecimento tácito é importante, uma vez que o seu acúmulo e a sua não-explicitação em certos grupos ou pessoas podem vir a dificultar as relações, por não se ter noção do que, de

fato, está acontecendo, bem como podem causar dificuldades no desenvolvimento eficaz de algumas atividades.

Diante da complexidade dessa realidade agronegocial, o ponto de partida para a análise terá como base o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) nas realidades brasileira e australiana. A realização do estudo na realidade australiana objetivou ampliar os conhecimentos em uma realidade diferente sem ter o intuito de comparar.

Assim, algumas pressuposições visam dar suporte à construção teórica.

Pressuposição 1: Acredita-se que as cooperativas agrícolas exercem importante papel na estimulação da criação de conhecimento, uma vez que podem ser instrumentos de estímulo e encorajamento aos associados na busca por aperfeiçoamentos e adoção de inovações.

Pressuposição 2: Os produtores agrícolas constituem-se em comunidades de prática (CoPs)⁴, as quais podem ser suporte à criação de conhecimento. A capacidade humana de conhecer e aprender parece estar limitada apenas à parte do que se conhece através da observação e da experiência direta ou de ouvir de outras pessoas sobre suas experiências e observações.

Pressuposição 3: As formas utilizadas pelos produtores para conduzir seus negócios podem afetar o processo de criação de conhecimento, pois o conhecimento mais provavelmente é transferido com sucesso quando encontra uma necessidade ou um vácuo a ser preenchido.

Pressuposição 4: A construção de um método dinâmico de análise pode dar suporte ao entendimento da complexa realidade do agronegócios, evidenciando onde teoria e prática andam juntas. Percebe-se que é necessário desenvolver um método dinâmico de análise, que retrate especificamente a realidade do agronegócios nas suas particularidades, contemplando as inúmeras variáveis envolvidas nesse setor. Por isso, a partir do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), objetiva-se desenvolver um novo método de análise, mais ajustado à realidade do elo da produção no agronegócios, e evoluir dentro do dinamismo requerido pelo contexto de mudanças rápidas e evolutivas.

⁴ Comunidades de prática (CoPs) são grupos de pessoas que se reúnem para compartilhar o que sabem, para aprender entre si sobre alguns aspectos dos seus trabalhos e para oferecer um contexto social para determinado trabalho (WENGER, 1996).

Para dar suporte a essa ampla abordagem que envolve muitos aspectos sociais resultantes da interação das pessoas, a aprendizagem organizacional⁵, CoPs e cultura fazem parte dessa construção teórica.

Sendo assim, a questão central desta tese é:

Que fatores devem estar presentes em um método dinâmico de análise da criação de conhecimento para o elo da produção no agronegócios?

1.3 OBJETIVOS DESTA TESE

1.3.1 Objetivo Geral

- Desenvolver um método dinâmico de análise da criação de conhecimento para o elo da produção no agronegócios no Brasil e na Austrália com base no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997).

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer como se dá a criação de conhecimento em propriedades rurais no Brasil e na Austrália.
- Identificar aspectos nas relações entre os produtores rurais que podem auxiliar na compreensão da aprendizagem e das CoPs nesses contextos.
- Verificar se a cooperativa no Brasil e as empresas privadas e/ou governamentais na Austrália estimulam a criação de conhecimento nas CoPs de produtores rurais.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A relevância teórica deste estudo está na contribuição metodológica e analítica através da construção de um método dinâmico de análise para o estudo da criação de conhecimento no agronegócios, oferecendo uma faceta mais real para os aspectos intangíveis.

⁵ Aprendizagem organizacional é vista como a aquisição de conhecimento, distribuição da informação,

Com relação à relevância prática, ressalta-se a contribuição para o entendimento da dinâmica que envolve a criação de conhecimento em propriedades rurais em duas realidades distintas do agronegócios, visto que muito do conhecimento existente entre os produtores rurais é desenvolvido através de suas práticas na realização de experimentos, bem como nas trocas de informações de indivíduo para indivíduo, nos grupos e com a cooperativa ou outra organização. Isso ocorre pela necessidade de acompanhar os processos de modernização da agricultura, de adequar as atividades, os processos e as práticas às suas necessidades. Muitos desses procedimentos parecem ocorrer nas CoPs de produtores, onde, primeiramente, os problemas são compartilhados e as soluções, identificadas em suas práticas diárias, promovendo inovações em suas atividades.

O conceito de criação de conhecimento elaborado para este estudo é: *o esforço permanente e sistematizado na busca de melhorias e inovações na prática cotidiana, essas resultantes do conhecimento-base, das interações, das trocas e das oportunidades de atualização, tendo como foco os objetivos individuais, grupais, organizacionais e interorganizacionais.*

O estudo objetiva também, de alguma forma, conhecer as similaridades e diferenças presentes nas realidades, bem como entender como as diversas formas de conduzir os negócios podem causar impacto na criação de conhecimento nos dois países, que possuem suas economias calcadas no agronegócios, tendo grande importância no que se refere às exportações, ao produto interno bruto (PIB) e à mão-de-obra utilizada nesse setor. Ambos os países atuam no mercado mundial competindo com produtos similares, tais como açúcar, frango, carne de gado e suína, dentre outros. Neles, o agronegócios possui sua importância também na produção de alimentos e diferentes segmentos utilizam-se de vários produtos que têm como origem esse setor.

Dentre as várias razões que instigam a realização deste estudo a mais relevante é: conhecer como os produtores criam novos conhecimentos, métodos e formas de organizar o trabalho quando lidam com seus produtos, processos, estratégias, sistemas e formas de organizar suas atividades. Nisso estão incluídas as formas de processar, disseminar e compartilhar as informações e conhecimentos em contextos informais das CoPs de acordo com as circunstâncias e especificidades das realidades.

Além disso, acredita-se que a melhor utilização do conhecimento pode reduzir as incertezas nos cenários do agronegócios e promover processos inovativos, ou, mesmo, poder-se-á aceitar mais formalmente a existência de importantes conhecimentos nas CoPs de produtores e entender como são gerados dentro e entre elas. A criação de conhecimento tem sua importância quando gera processos inovativos, bem como o desenvolvimento dos indivíduos envolvidos; o conhecimento simplesmente criado, sem ser colocado em prática, parece perder o seu sentido.

Com um melhor entendimento dos aspectos que envolvem a criação de conhecimento no meio rural, acredita-se poder responder mais rapidamente às demandas da sociedade, dos governos, das empresas privadas, das cooperativas, das universidades, dos centros de pesquisa e de extensão; ainda, poder oferecer melhores ferramentas para os processos de qualificação profissional para tornar os indivíduos mais hábeis para gerir os riscos dos seus negócios ao utilizarem inovadoras tecnologias disponíveis em produtos, processos e serviços.

Com isso, torna-se importante conhecer melhor a respeito do conhecimento presente no agronegócios através da construção de um método dinâmico de análise e, ao mesmo tempo, poder dar-lhe a devida importância considerando sua intangibilidade. O conhecimento está presente nos níveis individual, coletivo, organizacional e interorganizacional, podendo viabilizar e/ou aumentar as capacidades inovativa e competitiva nos negócios. Segundo Robbins (1999), há uma diferença no que se refere aos comportamentos e à forma de pensar dos indivíduos quando agem individualmente, em grupo ou na organização, sendo quase impossível o estabelecimento de uniformidade nos comportamentos nesses três níveis.

Em síntese, a tese tem como principal justificativa o desenvolvimento de um estudo dentro desse enfoque, que é a busca da compreensão de como se dá a criação de conhecimento nas propriedades rurais nas duas realidades. Esse estudo é importante em diferentes áreas:

- para os pesquisadores, na tentativa de melhor compreensão de como o gestor obtém o conhecimento para melhor direcionar sua atenção na construção de teorias que auxiliem no aprimoramento das empresas agronegociais;
- para a academia, podendo auxiliar no direcionamento para a obtenção e propagação do conhecimento ao ter como foco o aperfeiçoamento do desempenho;

- para a sociedade, podendo auxiliar na geração de empresas mais fortes economicamente e mais comprometidas socialmente, gerando maior competitividade diante do mercado global;
- para as organizações e os gestores, por poder contribuir para a reflexão acerca do conhecimento presente nesse meio e do modo como pode ser utilizado para maximizar a eficiência e eficácia das organizações. Eles poderão também encontrar formas de melhor entender como as diferentes maneiras de conduzir negócios podem gerar competitividade nesses países.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Há uma diversidade de análises dando ênfase à questão do conhecimento. Nesta tese, o foco será a criação de conhecimento em propriedades rurais em duas realidades, uma no estado de Queensland e outra no Rio Grande do Sul. A delimitação do estudo aos dois estados deveu-se aos limites de tempo e de recursos para o desenvolvimento da pesquisa e, também, por se considerar que cada estado do Brasil, bem como da Austrália, possui suas particularidades no que se refere à produção, ao clima e a outros aspectos, o que poderia dificultar as análises das situações diferenciadas no estudo. Assim, optou-se por dar ênfase restrita a esses dois estados de cada país. Salienta-se também que, no decorrer das descrições, quando a referência for ao Brasil e à Austrália, será feita especificamente a esses estados. Para dar suporte ao entendimento dessa temática, o presente trabalho está assim estruturado:

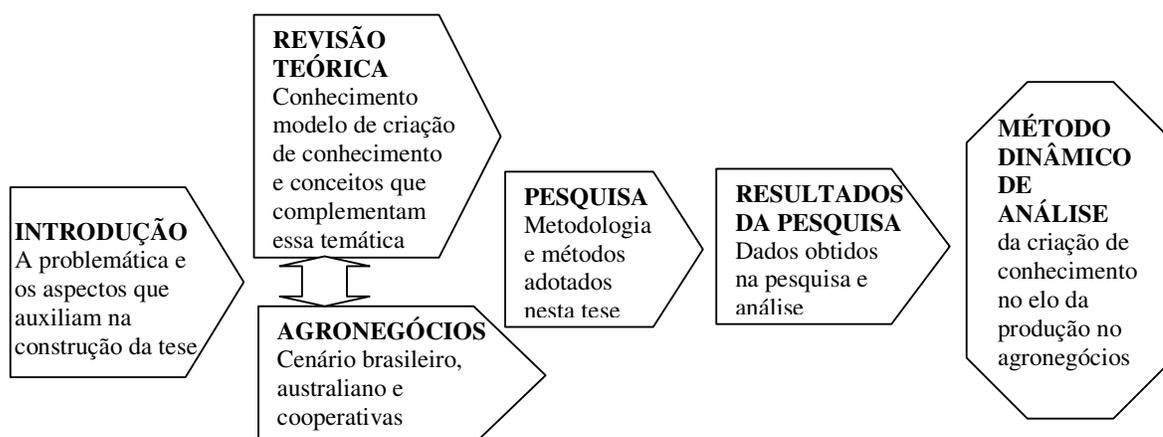


Figura 1 Estrutura da tese
Fonte: Elaborado pela autora

No capítulo 1 apresentam-se a problemática empírica e a teórica, a questão de pesquisa, as pressuposições, os objetivos que orientam a construção da tese, as justificativas, a delimitação do estudo e organização do trabalho.

No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico amplo, abordando o que é conhecimento, gestão do conhecimento, incluindo capital intelectual, inovação e gerenciamento do risco, as dimensões do conhecimento, modelo de criação de conhecimento organizacional, aprendizagem nas organizações, cultura e cultura de aprendizagem, como os produtores rurais aprendem e, por fim, as CoPs.

No capítulo 3 a ênfase centra-se no agronegócios. São descritos os cenários brasileiro e australiano, as cooperativas agrícolas, a história e as realidades brasileira e australiana, o questionamento do modelo de cooperativa existente, a nova geração de cooperativas e a internacionalização e o gerenciamento da propriedade.

O capítulo 4 expõe a metodologia com as estratégias orientadoras da pesquisa e o método adotado, seguindo-se a apresentação da cooperativa estudada – Cotrijal.

No capítulo 5 faz-se a apresentação dos resultados da pesquisa nas diferentes realidades com base no modelo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Analisam-se o processo de aprendizagem individual, coletivo e organizacional, as CoPs e as similaridades e diferenças entre essas realidades. Posteriormente, trata-se da representação da criação de conhecimento nos agronegócios brasileiro e australiano e, por fim, do método dinâmico de análise da criação de conhecimento para o elo da produção no agronegócios.

Finalmente, apresentam-se as considerações finais e as evidências, as referências bibliográficas, apêndices e os anexos.

CAPÍTULO 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo oferece o embasamento teórico considerado necessário para o desenvolvimento deste estudo, permitindo a identificação preliminar de aspectos relevantes. Dá-se maior atenção às abordagens mais identificadas com o objeto de estudo do presente trabalho. A ênfase centra-se em apresentar o que é conhecimento, a gestão do conhecimento, incluindo o capital intelectual, a inovação e o gerenciamento do risco. A seguir, são mostradas as dimensões do conhecimento, o modelo de criação de conhecimento organizacional, a aprendizagem e as CoPs.

O interesse em conhecimento organizacional associado à aprendizagem tem crescido nos últimos tempos, com alguns autores considerando que são as maiores fontes de vantagem competitiva (DRUCKER, 1988; PRAHALAD e HAMEL, 1990; STARBUCK, 1992; KOGUT e ZANDER, 1996) ou a maior fonte do sucesso (VON KROGH e GRAND, 1999). Outros (BARNEY, 1986a; PAWLOWSKY, 2001) dão ênfase aos aspectos culturais nas suas análises. Fiol e Lyles (1985), Bedeian (1986), Huber (1991) e Shrivastava (1983) consideram a literatura sobre aprendizagem e conhecimento bastante segmentada, pois traz resultados que necessitam de maior refinamento para terem aplicabilidade.

Para Spender (1996), a literatura sobre este tema apresenta-se bastante positivista, por tratar os atores como objetos cujos comportamentos podem ser facilmente observados e elaborados. A noção de conhecimento parece ingenuamente positivista e a de aprendizado, simplesmente mecânica. Para o autor, há necessidade de se utilizar o método interpretativo focando a subjetividade que há nos comportamentos dos indivíduos para se obter resultados mais abrangentes e aplicáveis a outros estudos.

As análises têm tomado direções diferenciadas na tentativa de buscar um entendimento e encontrar alternativas que auxiliem as organizações a fazerem frente a esse novo cenário. A visão baseada em recursos e a perspectiva de competências têm evidenciado mudanças significativas no foco estratégico das empresas (NELSON e WINTER, 1982; BARNEY, 1991). Surgiram teorias tentando dar um novo foco à análise, tais como a teoria da firma (MACHLUP, 1967; GRANT, 1996b), a dos custos de transação (WILLIAMSON e

MASTEN, 1999), a comportamental (CYERT e MARCH, 1963) e a teoria evolucionária (NELSON e WINTER, 1982). Essas teorias trouxeram mudanças na forma de pensar o contexto que envolve as organizações, por serem vistas como repositórios de informações. Na atualidade, ganha mais espaço a visão baseada no conhecimento e a análise diferencia-se da estrutura do passado; nela, o fator de produção é o conhecimento, opondo-se ao capital, que fez parte na economia industrial, ou à terra, na economia agrária (GRANT, 2000), ou seja, os fatores tradicionais de produção, como terra, trabalho e capital, tornaram-se fatores secundários. Portanto, essa visão traz novas ferramentas e conceitos para se lidar com as questões de gerenciamento.

A atenção maior ao conhecimento vem de uma construção de ferramentas gerenciais que passa por várias décadas, como mostra Tiwana (2002) na Figura 2:

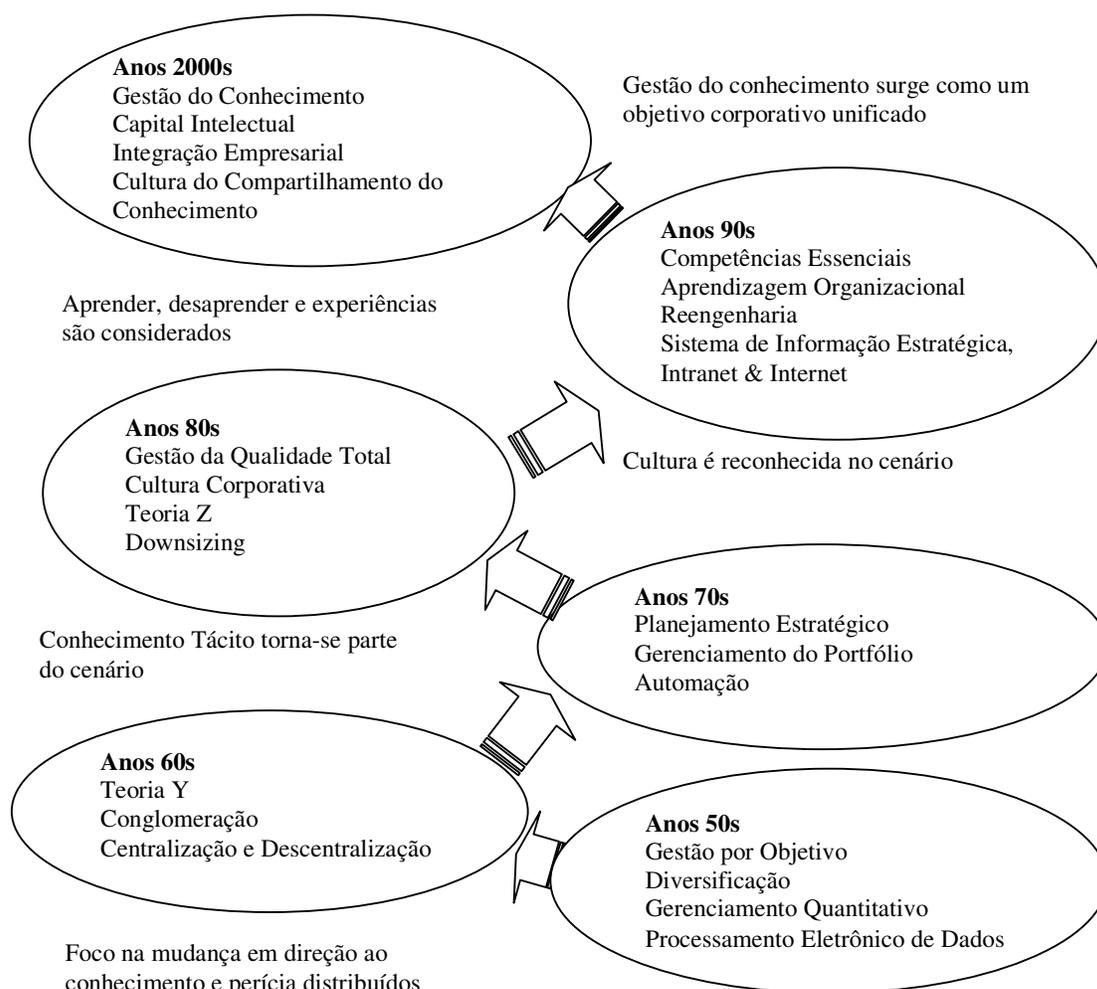


Figura 2 Ferramentas gerenciais através das décadas
Fonte: Adaptado de Tiwana (2002, p. 6)

Tomando como base esse breve histórico, é possível evidenciar melhor a importância do conhecimento na atualidade e o modo como tem se tornado algo de considerável relevância.

Para Bhatt (2000a), mesmo que o conhecimento seja passível de geração, codificação e processamento, o seu valor real somente é percebido quando traz algum significado dentro do seu contexto. Portanto, sem significado, o conhecimento está inerte e estático.

A idéia da mudança da economia baseada nos fatores físicos para a baseada no conhecimento parece sem sentido se considerada de forma estática, desvinculada dos avanços na civilização humana, as quais possuem como base o conhecimento. Diante disso, nada dessa visão parece nova; ela mostra que o conhecimento acumulado no decorrer do tempo e a geração de novos conhecimentos, utilizando-se de todo aparato tecnológico existente, implicam tornar-se o conhecimento como algo de extremo valor. O conhecimento acumulado através do aprendizado organizacional aumenta a produtividade e a competitividade no mercado, evidenciando as capacidades e as competências essenciais⁶, que são difíceis de imitar e transformar (PRAHALAD e HAMEL, 1990; NELSON, 1991; GRANT, 1996a).

2.1 O QUE É CONHECIMENTO

Nas últimas décadas, o tema conhecimento começou a ganhar atenção redobrada por parte de estudiosos de diferentes áreas, sendo visto como o centro da transformação econômica global (BELL, 1976). Para Pears (1972, p.2), “conhecimento é o estado da mente”, ou seja, o indivíduo pode conhecer ou não conhecer o que seja conhecimento.

Pesquisadores e acadêmicos têm tomado diferentes perspectivas nessa abordagem, que vão de soluções tecnológicas a CoP e ao uso das melhores práticas, sem maiores distinções. Alguns acreditam no poder dos computadores e da tecnologia das comunicações para o gerenciamento do conhecimento e argumentam que a informação tecnológica pode ser a norteadora de todo esse processo. Outros consideram as organizações como repositórios de conhecimentos, os quais residem na mente humana, utilizando, assim, treinamento e motivação como fatores-chave para o gerenciamento do conhecimento (BHATT, 2001). Nessa tentativa de entendimento, ambas as perspectivas têm sua importância e dão sua

contribuição para a construção de uma visão mais clara da temática, cuja análise, se considerar apenas uma, poderá ficar incompleta.

O fato de o conhecimento contribuir para a competitividade organizacional mostra a importância de as pessoas possuírem e criarem conhecimento e força as organizações a compreenderem que o conhecimento reside menos em bancos de dados e mais nas pessoas (BROWN e DUGUID, 2001b); o conhecimento não está completamente presente nos indivíduos nem na organização, mas distribuído em cada um deles, ou seja, ambos são complementares (BHATT, 2000a). Essa nova visão permite se inter-relacionar mais a ação com o conhecimento (EASTERBY-SMITH et al., 2000).

O reconhecimento da importância do conhecimento organizacional tende a evoluir por constituir-se no ativo mais importante da organização e ser o principal ingrediente do que se produz, se faz, se compra e se vende (STEWART, 1998); é, pois, a fonte de maior poder e a chave das mudanças (TOFFLER, 1995). Em vista disso, na discussão ligada a conhecimento há que se considerar as abordagens cognitivista, behaviorista e construtivista, objetivando dar mais amplitude à análise.

O termo cognitivista refere-se aos psicólogos que investigam os denominados processos centrais do indivíduo. Os cognitivistas entendem que o conhecimento é produzido internamente como uma construção mental e individual do sujeito, numa relação que envolve o conhecimento existente e o novo. No cognitivismo o aprendizado é visto como um fenômeno ativo, que dá ênfase à ação racional, possibilitando mudanças ou redefinições nos mapas cognitivos e imagens da realidade (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; HEDBERG, 1981; CHENG e VAN DE VEN, 1996; PRESKILL e TORRES, 1999). Huber (1991) complementa afirmando que a introdução de uma mudança cognitiva pode não levar a uma mudança observável ou a um resultado comportamental no futuro imediato (FIOL e LYLES, 1985; LEROY e RAMANANTSOA, 1997), pois o foco centra-se no modo de aprender, mas explica pouco sobre o porquê de aprender (PRESKILL e TORRES, 1999). Assim, o cognitivismo falha ao oferecer um modelo de entendimento humano incompleto e não suficientemente integrado com a criação de conhecimento, equiparando aprendizado com processamento de informação (BORGER e SEABORNE, 1982; NONAKA, 1994; AKBAR, 2003).

⁶ Competências essenciais é o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que refere a como coordenar as várias habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia, ou seja, comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras da organização. É algo que a empresa faz especialmente bem em relação aos seus concorrentes (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Na abordagem behaviorista, Skinner (1974) dá ênfase ao aprendizado passivo, ou seja, o indivíduo como um recipiente de conhecimento. Aqui, o aprendizado ocorre através do mecanismo de estímulo e resposta, sendo visto como um processo evolutivo; assim, não considera muito o modo como a pessoa pensa, o seu conhecimento tácito, bem como os modelos mentais⁷. O aprendiz responde ao estímulo do ambiente, antecipa-se às mudanças e os comportamentos são provocados (PRESKILL e TORRES, 1999). Com isso, a visão behaviorista considera o aprendizado como passivo, adaptativo e experimental. Ainda predomina a idéia que dá ênfase ao meio na relação de aprendizagem (POZZO, 1998). Em síntese, o behaviorismo refere-se ao modo como o ambiente influencia o indivíduo, ao passo que, o cognitivismo busca explicar a conduta humana em termos de estados mentais (LEROY e RAMANANTSOA, 1997).

Por outro lado, os construtivistas acreditam que o conhecimento é construído na mente do aprendiz, ou seja, os aprendizes constroem o entendimento da realidade conforme as imagens que possuem, baseados em experiências passadas e em suas interações com o mundo. Os conceitos, teorias, idéias e modelos construídos na mente são constantemente testados com os resultados das experiências de cada um, somente permanecendo aqueles que forem úteis (BODNER, 1986). O acúmulo de conhecimento pode ocorrer em diferentes situações e é resultado das interações no decorrer da vida.

Becker (2001) afirma que Piaget criou um modelo para explicar como o conhecimento é originado (gênese) e desenvolvido (devir) por interação: “Em Piaget, aprendizagem só tem sentido se coincide com o processo de desenvolvimento do conhecimento”. O sujeito é apto a construir o seu conhecimento na interação tanto com o meio físico quanto com o social, razão pela qual essa construção depende das condições do sujeito e do meio. Conforme a teoria de Piaget, o conhecimento é, pois, uma *construção*. (BECKER, 2001, p. 72).

Assim, a teoria construtivista dá o enfoque que falta às teorias behaviorista e cognitivista, porque inclui as relações interpessoais, considerando que o comportamento é mediado pelo ambiente organizacional e que todo o conhecimento é baseado na experiência (PRESKILL e TORRES, 1999). Para Maturana e Varela (1995), o conhecimento evidencia-se sempre que é observada uma conduta efetiva num contexto analisado, ou seja, num domínio definido com um questionamento (explícito ou implícito) formulado pelo observador. A expansão do conhecimento é resultante da intensidade do aprendizado ou do conhecimento

⁷ Modelos mentais “são imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir” (SENGE, 1999, p. 201).

anterior, de modo que a habilidade para obter mais conhecimento e aprendizagem depende dos conhecimentos prévios adquiridos (COHEN e LEVINTHAL, 1990). Diante disso, a teoria construtivista parece apresentar uma abordagem mais adequada ao que se está propondo neste trabalho, que analisa a criação de conhecimento, a aprendizagem, as CoPs, todos com forte ênfase no aspecto de construção no ambiente social.

Para Mariotti (1995), os termos aquisição de conhecimento, produção de conhecimento, acumulação de conhecimento são plenamente aceitos. O conhecimento é acumulável, o que o torna, até certo ponto, controlável pelos que o armazenam e, desse modo, o torna disponível pela explicitação (ou não) fora de determinados grupos. Isso se deve ao desejo inerente ao ser humano de sempre buscar o domínio do conhecimento (TERRA, 2000).

Para melhor compreensão do que seja conhecimento, torna-se necessário diferenciá-lo de informação e de dado. Embora haja certa complexidade na definição de dado, informação e conhecimento, é possível fazer uma distinção mais clara na perspectiva do usuário (BHATT, 2001). Para Nonaka e Takeuchi (1997), há uma nítida distinção entre os conceitos.

Buscando demonstrar o significado de dado, informação e conhecimento, na Figura 3 reúnem-se as idéias de alguns autores, como Bhatt (2001), Nonaka e Takeuchi (1997), Huber (1991), Davenport e Prusak (1998), Drucker (1988), Hedlund e Nonaka (1993), Valente (2000), Leonard e Sensiper (1998) e Brown e Duguid (2001b).

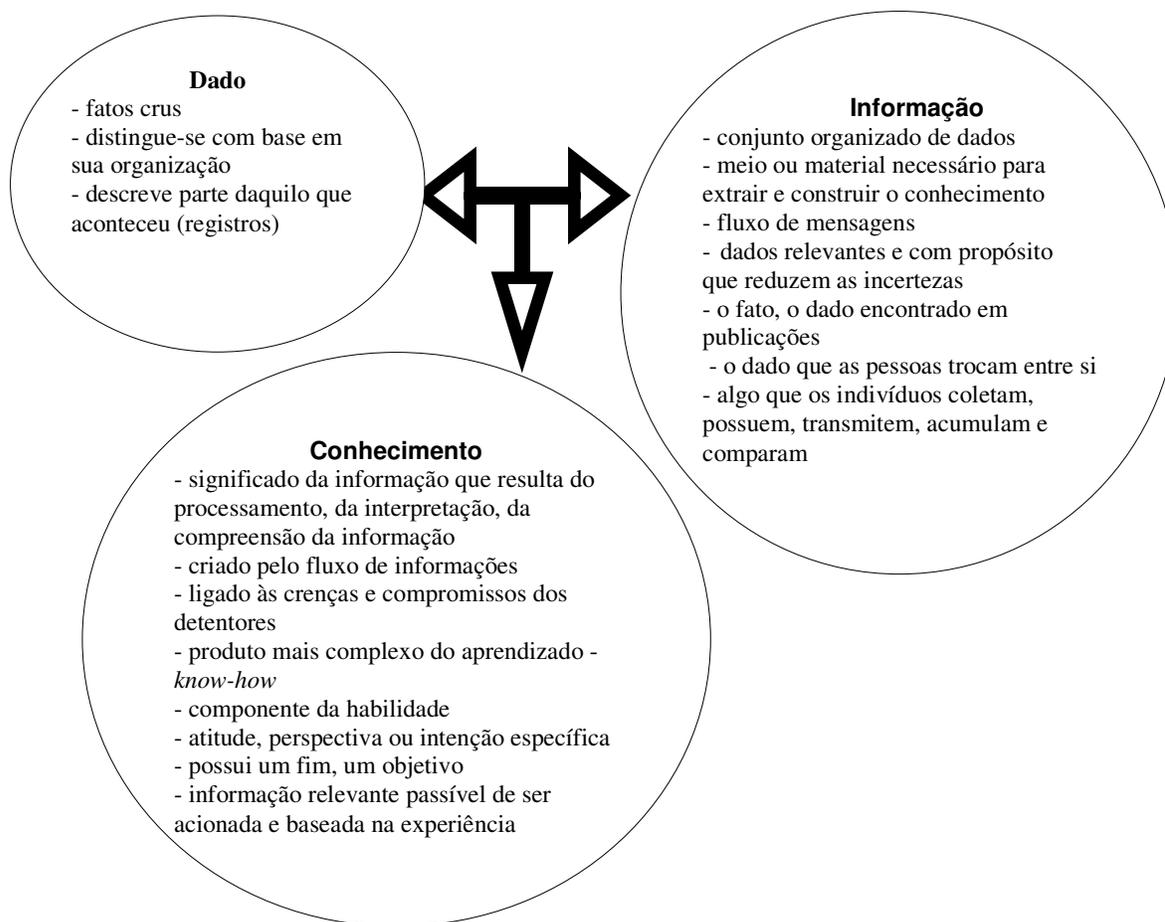


Figura 3 Dado, informação e conhecimento
 Fonte: Elaborado pela autora

A complexidade no entendimento do que seja dado, informação e conhecimento pode ser justificada por envolver certo grau de subjetividade, visto que somente os seres humanos são capazes de transformar dado e informação em conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka, Toyama e Byosiere (2001), a informação objetiva oferece um novo ponto de vista para a interpretação de eventos e objetos, possibilitando que sejam vistos significados que antes eram invisíveis.

O fato de as organizações inovarem não significa que simplesmente processaram informação, mas que podem ter criado nova informação e reformulado a sua forma de interagir com seu ambiente (CYERT e MARCH, 1963; MARCH, 1991). É algo próprio e impossível de ser repassado, construído individualmente; o que pode ser transferido são as informações decorrentes desse conhecimento (VALENTE 2000).

Durkheim (1964) salienta que o conhecimento individual está enraizado na prática coletiva. O conhecimento “tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas

organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6). O conhecimento é prioritário na empresa, mas o grande desafio está em torná-lo produtivo (DRUCKER, 1988); o seu uso eficaz depende de mudanças profundas e fundamentais nos aspectos comportamentais, culturais e organizacionais, pois o conhecimento formado por um indivíduo difere daquele de outra pessoa que recebeu a mesma informação.

O desenvolvimento do conhecimento é decorrente da experiência, ou seja, aquilo que pode ser absorvido através de cursos, livros, mentores e também do aprendizado informal (DAVENPORT e PRUSAK, 1998); pode ser construído pelo estudo, pela pesquisa e pela observação sistemática (MARIOTTI, 1995). Assim, a experiência consiste naquilo que foi feito e ocorreu no passado, proporcionando, hoje, uma perspectiva histórica que permite entender, com base nela, novos eventos e situações (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Há duas perspectivas a se considerar no que se refere ao conhecimento: conhecimento como objeto e conhecimento como processo. A primeira dedica pouca atenção às pessoas, individual ou coletivamente, e procura abstrair o conhecimento das pessoas que criam e implementam, ao passo que a segunda envolve os processos individuais e sociais ligados à criatividade, à inovação, à motivação e à comunicação (SPENDER, 2001). Portanto, é importante salientar que, para este estudo, conhecimento terá maior importância do ponto de vista processual, não apenas declarativo.

Portanto, a idéia de criar novos conhecimentos não implica apenas a capacidade de aprender com os outros ou de adquirir conhecimentos externos, mas também a de construir por si mesmo através da interação intensiva e laboriosa entre os membros de uma organização, englobando ideais e idéias e permitindo a tentativa e o erro (MORESI, 2001). Algumas organizações são caracterizadas por uma multiplicidade de processos de aprendizado, pois cada indivíduo e cada grupo têm na organização a sua própria base de conhecimento e capacidade de aprendizado (DODGSON, 1993).

Dessa forma, a era do conhecimento, decorrente das mudanças nas perspectivas de negócios no mundo, tem trazido conceitos que não existiam há algumas décadas, como os de gestão do conhecimento e de capital intelectual. Esses conceitos têm recebido significativa ênfase em diferentes segmentos da sociedade, na academia, em empresas e no governo (SERENKO e BONTIS, 2004).

Há uma multiplicidade de conceitos e entendimentos do que seja conhecimento no decorrer da história, apresentados por vários autores e em diferentes áreas. Na língua portuguesa vários são os significados para a palavra conhecimento, tais como informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, entre outros. Por sua vez, o termo gestão do conhecimento aparece na literatura algumas vezes confundido com o termo capital intelectual ou, mesmo, com criação, difusão, disseminação, entre outros. Não havendo, portanto, um consenso na definição de conhecimento (BHATT, 2000a), procura-se aqui apresentar algumas visões ligadas à perspectiva organizacional (Quadro 1).

Autor	Conceito	Ênfase
Argyris e Schön (1978)	Conhecimento é construído através da ação, influencia e transforma a ação.	Aprendizagem Organizacional
Bender e Fish (2000, p. 126)	“O conhecimento surge na cabeça do indivíduo e é moldado sobre a informação que é transferida e enriquecida pela experiência pessoal, crenças e valores com propósito de decisão e relevância de ação. É a informação interpretada pelo indivíduo aplicada para o propósito desejado. É o estado mental de idéias, fatos, conceitos, dados e técnicas, gravados na memória do indivíduo”.	Criação de Conhecimento
Bhatt (2000a)	Conhecimento é uma mudança na realidade que é observada e percebida através de múltiplas interações e troca de informações.	Gestão do Conhecimento
Brown e Duguid (1998)	O conhecimento organizacional constitui a competência essencial e é mais do que <i>Know-What</i> (conhecimento explícito), o qual pode ser compartilhado. O conhecimento requer o saber <i>Know-How</i> ; a habilidade particular de colocar o <i>Know-What</i> em prática.	Conhecimento Organizacional e CoPs
Davenport e Prusak (1998, p. 6)	“Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado, a qual proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.	Capital Intelectual
Despres e Chauvel (2000)	Conhecimento é prática compartilhada, como a propriedade da comunidade de prática que necessita, cria, usa, debate, distribui, adapta e transforma..	Gestão do Conhecimento
Leonard e Sensiper (1998)	Conhecimento é um subsistema da informação: é subjetivo, ligado ao comportamento significativo, e possui elementos tácitos surgidos da experiência.	Conhecimento organizacional
Liebeskind (1996, p. 94)	Conhecimento “informação cuja validade foi estabelecida através de testes para sua validação”.	Conhecimento Organizacional
Marakas(1999, p.264)	“Conhecimento é um significado feito para a mente”.	Criação de Conhecimento
Maturana e Varela (1995)	O conhecimento consiste numa construção contínua e é resultante da interação entre o homem e o mundo.	Criação de Conhecimento
Nonaka (1991; 1994) e Nonaka e Takeuchi (1997)	Conhecimento é um sistema de crença justificada.	Criação de Conhecimento
Nonaka e Takeuchi (1997)	O conhecimento organizacional refere-se tanto à experiência física e à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros, ou seja, “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’”.	Criação de Conhecimento

.....continuação

Nonaka, Umemoto e Senoo (1996)	Conhecimento é essencialmente dado, já existe com a organização, ou pode ser apreendido ou adquirido de outras fontes.	Criação de Conhecimento
Oliveira Jr., Fleury e Child (2001)	O conhecimento da empresa é fruto da interação com o ambiente de negócios, que se desenvolve através dos processos de aprendizagem. Pode ser interpretado, também, como informação associada à experiência, intuição e valores.	Conhecimento Organizacional
Polanyi (1967, p.4)	O conhecimento humano parte da premissa de que “nós podemos conhecer mais do que somos capazes de expressar”.	Conhecimento Organizacional
Probst, Raub et al (2002, p. 30)	“O conhecimento é um conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas”.	Gestão do Conhecimento
Schendel (1996)	O conhecimento organizacional é uma fonte fundamental para os ganhos da empresa, pois é um recurso imitável. Seu papel aparece na construção das competências ou capacitações, transformando resultados genéricos em específicos desejados.	Conhecimento Organizacional
Stewart (1998, p. 30)	“Conhecimento é o que compramos, vendemos e produzimos”.	Capital Intelectual
Sveiby (1998, p. 35)	O conhecimento consiste numa construção contínua e é resultante da interação entre o homem e o mundo. A definição de conhecimento é algo amplo e não existe uma palavra que seja aceita de modo geral.	Capital Intelectual

Quadro 1 Conceitos de conhecimento e ênfases

Fonte: Elaborado pela Autora

Os diferentes conceitos e ênfases mostram que há necessidade de se separar o que seja gestão do conhecimento, criação de conhecimento, gestão do capital intelectual, entre outros, o que se faz em seqüência.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O termo gestão do conhecimento já era mencionado em décadas anteriores (GOERL, 1975; HENRY, 1975; MCCAFFERY, 1975), bem como o de capital intelectual (FEIWEL, 1975). Foi em 1991 que Stewart popularizou o conceito e trouxe a idéia de bem intangível. Após o conceito ser definido, tem crescido o número de publicações sobre gestão do conhecimento e capital intelectual, com a tendência a se chegar, até 2010, a dez mil publicações (SERENKO e BONTIS, 2004). Mcadam e Mccreedy (1999) salientam que as publicações abrangem muitas disciplinas e áreas de interesse tanto de acadêmicos como de outros pesquisadores. Entretanto, gestão do conhecimento não é uma simples questão de capturar, estocar e transferir informação; requer interpretação e organização da informação em múltiplas perspectivas (BHATT, 2001).

De Jarnett (1996) considera que na gestão do conhecimento a criação é seguida pela interpretação, disseminação e uso, e da retenção e refinamento do conhecimento; é o suporte,

a observação, a medida e a otimização sistemática da organização. É importante ter clareza quanto aos resultados desejados com a gestão do conhecimento, visto que a maneira como serão alcançados dependerá da cultura, da estrutura e dos objetivos (DEMAREST, 1997).

Para Quintas, Lefere e Jones (1997), a gestão do conhecimento é um processo de gerenciamento crítico do conhecimento para dar suporte às necessidades, identificar e explorar o conhecimento existente, além de adquirir e desenvolver novas oportunidades; é uma atividade mais envolvida com o gerenciamento estratégico e tático dos fatores humanos (BROOKING, 1997). Portanto, envolve tanto teoria como prática.

A distinção fundamental, quando se trata de gestão do conhecimento, está entre aquelas atividades que envolvem a aplicação do conhecimento existente e aquelas que geram novos conhecimentos para a organização, pois os gerentes lidam durante a maior parte do tempo com a organização do conhecimento existente (GRANT, 2000). Assim, para que a gestão do conhecimento ocorra, o conhecimento precisa estar ligado a alguma necessidade e, em alguns casos, precisa sofrer algum tipo de transformação.

Demarest (1997) apresenta a gestão do conhecimento como a construção, incorporação, disseminação e uso. Para Bhatt (2001), é um processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação. Essas fases permitem à organização aprender e refletir, além de melhorar o aprendizado e reaprender.

A gestão do conhecimento pode envolver outras formas. Na Figura 4 reúnem-se os tipos de conhecimentos apresentados por Dejarnett (1996), Demarest (1997) e Bhatt (2001).

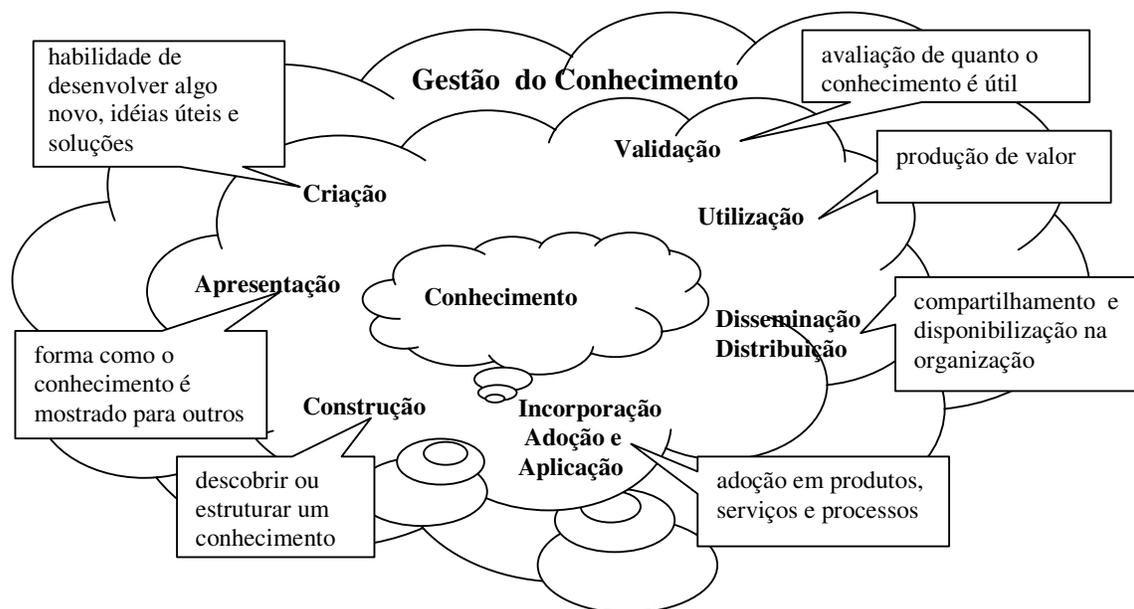


Figura 4 Contexto da gestão do conhecimento

Fonte: Criado pela autora com base em DeJarnett (1996), Demarest (1997) e Bhatt (2001)

Diante dessa multiplicidade de conceitos e visões, há que se considerar que, para algumas organizações, o conhecimento inerente a seus bens estrutural e intelectual é o que traz resultado e envolve outros elementos. Por isso, é importante uma maior descrição do que seja capital intelectual, bem como inovação e gerenciamento do risco.

2.2.1 Capital Intelectual e sua Relação com o Conhecimento

A gestão do conhecimento é reconhecida como atividade muito próxima da gestão do capital intelectual; ambas estão associadas do ponto de vista do indivíduo (MARR et al., 2003). O capital intelectual tem sido considerado por muitos autores objeto de interesse explosivo, havendo a busca de informações sobretudo sobre o modo como deve ser gerenciado, porém pouco se tem escrito sobre o seu conceito (DARLING, 1996; EDVINSSON e SULLIVAN, 1996; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; BASSI e VAN BUREN, 1999). O maior interesse pelo tema situa-se naquelas empresas cujos lucros dependem de inovação e de intensivo conhecimento em serviços (EDVINSSON e SULLIVAN, 1996).

A definição de capital intelectual surgiu com Stewart (1998), que o definiu como algo que não pode ser tocado e que pode tornar alguém rico, ou, mais amplamente, como o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual, a experiência que podem ser

colocados em uso para criar riqueza. Ainda mais, capital intelectual é considerado como a diferença entre o valor de mercado da empresa e o custo de produzir seus bens (BONTIS, 1996). Para Reinhardt et al. (2001) capital intelectual é intangível e inclui aspectos tácitos, contudo nem capital intelectual nem bem intangível são sinônimos de conhecimento; se utilizados indiferentemente, implicam a interpretação de que conhecimento é um objeto.

Para Edvinsson e Sullivan (1996), capital intelectual é o estoque de informação focada e organizada de que a organização pode se valer para qualquer atividade produtiva ou como fonte de vantagem competitiva. Os autores também o definem como o conhecimento que pode ser convertido em valor e, como companhias de conhecimento, aquelas que comercializam o conhecimento criado por seus recursos humanos (EDVINSSON e SULLIVAN, 1996).

O capital intelectual não é algo difícil somente de medir, mas também de avaliar. O importante é ter consciência de que é real e provê valor para as organizações. O fator humano representa o capital, e suas inteligências combinadas, habilidades e especialidades dão à organização o diferencial em relação às demais, pois, por meio dele, é possível aprender, mudar, inovar e criar (BONTIS, 1999).

Edvinsson e Sullivan (1996) definem o capital intelectual como recursos humanos, capital estrutural e capital dos clientes. Kogut e Zander (1992) e Johnson (1999) apresentam definição semelhante, apenas definindo o capital dos clientes como capital relacional. Os recursos humanos são os recursos intangíveis, as capacidades e experiências coletivas, habilidades e conhecimentos gerais dos indivíduos para buscar soluções para os problemas e criar novos produtos, os quais a organização transforma em valor (EDVINSSON e SULLIVAN, 1996; REINHARDT et al., 2001), ou o conhecimento tácito incorporado na mente das pessoas (KOGUT e ZANDER, 1992). O capital humano é fonte de inovação e renovação, uma vez que o capital intelectual consiste em material e relações (STEWART, 1994).

O capital estrutural corresponde ao conhecimento tácito estrutural; refere-se à infraestrutura (tecnologias, metodologias e processos), que se compõe de recursos tangíveis⁸ e intangíveis, envolvendo a estrutura física e outros aspectos tácitos ligados à história e à cultura da organização (BONTIS, 1996; EDVINSSON e SULLIVAN, 1996). Uma

⁸ Algo passível de ser tocado, comprado e transferido de uma organização para outra.

organização com forte capital estrutural apresenta uma cultura que dá suporte aos indivíduos para errarem, aprenderem e tentarem novamente (BONTIS, 1996).

O capital relacional à semelhança do capital dos clientes, é o conhecimento incorporado nas relações estabelecidas com o ambiente externo (BONTIS, 1996; EDVINSSON e SULLIVAN, 1996; REINHARDT et al., 2001), com clientes, fornecedores e mercado, bem como os impactos das medidas governamentais ou de associações; refere-se ao conhecimento existente nesses segmentos e que deve fluir para a organização (BONTIS, 1999). Esse conhecimento social não é facilmente disseminado, porque está incorporado em histórias, em rotinas do sistema como um todo, requerendo, por isso, especial habilidade para saber aproveitá-lo (ZANDER e KOGUT, 1995).

Na tentativa de buscar melhor entendimento dos ativos intangíveis, Kaplan e Norton (1992) propõem o uso da abordagem de *balanced scorecard*, que objetiva medir o desempenho, cujos elementos são inovação e aprendizado. Nessa mesma perspectiva de estudo, Vitale e Mavrinac (1995) e Vitale et al. (1994) desenvolveram um sistema de avaliação de desempenho com base na estratégia organizacional, denominado de sistema de avaliação do desempenho estratégico. Os autores reconhecem a importância do aprendizado, porém não fornecem um guia específico ou um meio de medir o estoque de capital intelectual das organizações ou o fluxo de aprendizado, embora com o sistema proposto orientem a organização a gerenciá-lo e controlá-lo (BONTIS, 1999).

Portanto, capital intelectual não é o mesmo que conhecimento, informação e dado. O conhecimento possui várias dimensões e não é, necessariamente, capital intelectual (LYNN, 1999). Assim, a temática capital intelectual, pela falta de um maior aprofundamento em métodos que permitam mensurá-lo, continuará sendo examinada juntamente à literatura de conhecimento organizacional (BONTIS, 1998; 1999).

A busca das organizações para serem as melhores do mundo implica que precisam conhecer e reconhecer a importância do conhecimento e do capital intelectual existente, além de identificarem quais são as suas competências essenciais, pois tudo isso representa a riqueza de idéias e de inovações que determinarão o seu futuro.

Entretanto, os estudos ligados a conhecimento, capital intelectual, aprendizagem e às CoPs não parecem ter muito sentido se não objetivarem resultados em processos inovativos, melhorias em produtos e serviços, com a conseqüente redução nos riscos para o

gerenciamento dos negócios. Em vista disso, a seguir é apresentado mais detalhadamente o que é inovação e gerenciamento do risco.

2.2.2 Inovação e Gerenciamento do Risco

Muitas vezes, a inovação parece uma caixa preta, por ser dependente de várias forças que atuam no cenário dos negócios, considerando as decisões tomadas pelos gestores ou os caminhos seguidos na condução dos negócios.

Para Freeman (1982), o não-inovar significa a morte. Se uma empresa falha na introdução de produtos e processos, não consegue sobreviver, uma vez que seus competidores estarão adotando as inovações necessárias. Marquis e Myers (apud ALLESCH 1986) afirmam que inovação não é uma ação simples, mas um processo total composto de subprocessos inter-relacionados; não é apenas a concepção de uma idéia nova, nem a invenção de um novo equipamento, nem o desenvolvimento de um novo mercado. O processo de inovação envolve todos esses aspectos, agindo de uma maneira integrada em direção a um objetivo comum.

A habilidade das organizações em reconhecerem o valor da nova informação, assimilá-la e utilizá-la estrategicamente é considerada o ponto crucial para possibilitar a inovação (COHEN e LEVINTHAL, 1990). Além de ser um novo meio de pensar sobre os negócios, a inovação é a chave da vantagem competitiva e a competência central. Para que isso aconteça, o foco da inovação precisa centrar-se no desenvolvimento de algo novo “para o mundo ou para o mercado”, onde estão os consumidores, que buscam inovar em termos de benefícios. A inovação é mais bem descrita como uma atitude pervasiva que permite aos administradores verem além do presente e criarem uma visão de futuro, competências das quais podem advir grandes prêmios (KUCZMARSKI, 1996, p. 6).

Alguns aspectos são considerados importantes por Kuczmariski (1996) para se obter sucesso em processos inovativos: um ambiente cercado pelo otimismo, com espaço para o desenvolvimento das habilidades; tecnologia disponível para o desenvolvimento de algo novo; dedicação de equipes, dentre outras. A verdadeira inovação pode desenvolver uma nova forma de pensar os negócios, por ser uma atitude pervasiva, um sentimento, um estado emocional, um compromisso com a novidade contínua; é considerada um recurso intangível, intuitiva, um estado da mente (KUCZMARSKI, 1996)

Do exposto, o conceito construído pela autora para inovação neste estudo é: *a união de todos os esforços na busca de um objetivo. Ela está presente em cada atitude, na busca de melhoramentos em processos, produtos e serviços. Não necessariamente tem que ser algo extremamente novo, mas algo que venha a agregar valor e mais estabilidade ou menos riscos ao negócio.*

Uma atitude positiva frente aos processos inovativos de uma organização poderá ser a garantia de sua permanência no mercado, de obter maior competitividade e reduzir os riscos. Todavia, mesmo que se tenha um bom conhecimento do mercado de atuação, o gerenciamento do risco pode ser determinante.

O termo gerenciamento do risco recebeu maior atenção nas décadas de 60 e 70 pelos estudiosos que estavam interessados em entender mais sobre o assunto em períodos de instabilidade (DOHERTY, 2000).

A constante inovação em produtos, processos e serviços e as práticas de mensuração, estabelecimento de preços e avaliação do risco parecem ser o coração da maior parte dos negócios, requerendo decisões mais racionais para a obtenção de melhores resultados. O gerenciamento do risco envolve entender as diferentes condições dos mercados que envolvem o negócio e visa dar rápidas respostas com o objetivo de reduzir o risco diante das incertezas. Esse posicionamento é importante considerando-se que os negócios estão expostos a situações variáveis e imprevisíveis; assim, o grau de risco depende de quão acurados são os resultados de uma mudança que pode ser prevista. “Maior precisão na previsão, menor grau de risco” (WYK, DAHMER e CUSTY, 2004, p. 261).

Os conceitos de risco para a tomada de decisão são identificados em três classes: (1) decisão requerendo informações necessárias; (2) regras seguras a serem seguidas; (3) expectativa de máxima utilização (BARRY, 1984).

A importância do gerenciamento do risco está no melhor conhecimento dos clientes, possibilitando oferecer-lhes o produto certo, com o preço e o tempo certos. Além disso, informações adequadas no momento adequado podem ser a razão da sobrevivência de muitos negócios em face das incertezas do mercado.

Os aspectos expostos auxiliam no entendimento da amplitude que envolve o conhecimento, seja o conhecimento comum⁹, seja o diferenciado. Evidencia-se, pois, a importância de se compreender, detalhadamente, vários fatores envolvidos na criação de algo

novo, com as suas diferentes facetas e possibilidades, e não pela simples razão de criá-lo sem objetivo definido. Torna-se importante conhecer as dimensões do conhecimento para se poder melhor lidar com essa complexidade.

2.3 DIMENSÕES DO CONHECIMENTO

A perspectiva estruturalista sobre conhecimento considera-o como algo discreto, objetivo, uma entidade extremamente cognitiva. Assim, há apenas dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito (NEWELL e ROBERTSON, 2002).

Nonaka (1991; 1994), Nonaka e Takeuchi (1997), Spender (1996; 1998) e Blackler (1995) têm desenvolvido estudos que auxiliam no entendimento da criação de conhecimento e das formas como tem sido utilizado nas organizações, ou das mudanças no domínio das formas de conhecimento organizacional num nível amplo na organização.

Por sua vez, Nonaka (1991; 1994), Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka, Toyama e Byosiere (2001), Nonaka, Umemoto e Senoo (1998), em seu modelo, apresentam os quatro modos de conversão. Spender (1998) sugere que o conhecimento implícito individual e o conhecimento social são qualitativamente diferentes e apresenta-os em quatro formas: individual/explicito (consciente), individual/implícito (automático), social/explicito (objetivo) e o social/implícito (coletivo). O autor salienta que os quatro tipos de conhecimento interagem e são criados dentro da organização; podem interagir com o individual e criar um novo conhecimento para os níveis individual e organizacional (SPENDER, 1998).

Para Blackler (1995), há cinco tipos de conhecimento na organização: o memorizado – é dependente das habilidades conceitual e cognitiva; o internalizado – possui uma orientação para a ação e é parcialmente explícito; o inserido na cultura – busca o entendimento compartilhado através do desenvolvimento de uma cultura organizacional; o incorporado – reside nas rotinas de trabalho e no conhecimento codificado – é a informação comunicada por sinais e símbolos. Esses tipos de conhecimento residem nos níveis individual e coletivo.

É reconhecida a relevância dos tipos de conhecimento apresentados por Blackler (1995) e Spender (1998), porém o foco neste estudo será o conhecimento tácito e o explícito criados por Polanyi (1967), autor considerado um marco para a conceituação desses tipos de conhecimento.

⁹ Conhecimento comum como aquilo que é aprendido na realização de tarefas similares (DIXON, 2000).

A referência ao conhecimento organizacional descreve um *iceberg*, no qual o conhecimento explícito está visível no topo, facilmente encontrado e de fácil compartilhamento, e o tácito encontra-se submerso, sendo de difícil assimilação (HALDIN-HERRGARD, 2000). Na Figura 5, apresentam-se reunidas algumas idéias de Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka, Toyama e Byosiere (2001), Nonaka (1991), Polanyi (1967), Kim (1993), Rosemberg (2001), Leroy e Ramanantsoa (1997), Lam (2000), Nelson e Winter (1982), Nonaka (1994) e Haldin-Herrgard (2000), no que se refere aos conhecimentos tácito e explícito.



Figura 5 Dimensões do conhecimento
Fonte: Elaborado pela Autora

Para o conhecimento tácito, Polanyi (1967) toma como frase-chave “*we can know more than we can tell*” (nós conhecemos mais do que somos capazes de expressar), ou seja, a habilidade das pessoas de conhecerem além daquilo que é expresso pela fala por saberem mais do que podem verbalizar, ou seja, o conhecimento vai além das possibilidades da língua. Nenhuma quantidade de conhecimento explícito proporciona a parte tácita; são duas

dimensões do conhecimento distintas, de modo que a tentativa de reduzi-las compara-se à tentativa de transformar um desenho de duas dimensões numa só (POLANYI, 1967).

O conhecimento tácito pode ser internalizado através da assimilação (KIM, 1993), aprender fazendo (LAM, 2000), observação, imitação e prática (NONAKA, 1991; NONAKA e TAKEUCHI, 1997), experiência e tentativa e erro (LEROY e RAMANANTSOA, 1997); mostra-se bastante importante nos processos de inovação tecnológica (HOWELLS, 1996) como garantia de competitividade. Por exemplo, um especialista poderia não ser capaz de verbalizar claramente como chegou à solução de um problema, por envolver profundos aspectos tácitos inseridos em sua rotina (NELSON, 1991; KOGUT e ZANDER, 1996).

Polanyi (1967) apresenta uma significativa rejeição à análise restrita ao conhecimento absolutamente objetivo, dando bastante relevância ao conhecimento tácito em todos os casos. Para o autor, a busca de explicitação de todo conhecimento, eliminando o elemento tácito pessoal, pode destruí-lo. O tácito inclui a habilidade de perceber particularidades que constituem os indivíduos, grupos e organizações.

Há crescente interesse no gerenciamento do conhecimento tácito e as pesquisas têm aumentado nos últimos tempos, mas o campo de estudos é ainda pouco explorado e conhecido (LEONARD e SENSIPER, 1998; ZACK, 1999; AUGIER e VENDELO, 1999), se comparado ao entendimento existente sobre o conhecimento explícito (HOLTSHOUSE, 1998; LEONARD e SENSIPER, 1998). Se o conhecimento tácito for considerado na perspectiva de Polanyi (1967), altamente individual e passível de aquisição somente através da experiência, a difusão parece ser impossível (AUGIER e VENDELO, 1999).

Muitos pesquisadores da difusão do conhecimento concordam que o compartilhamento do conhecimento tácito é complexo (HOLTSHOUSE, 1998; LEONARD e SENSIPER, 1998; NONAKA e KONNO, 1998; ZACK, 1999), o que pode ser justificado pela percepção e dificuldade de linguagem, tempo, valores e distância (HALDIN-HERRGARD, 2000). No que se refere à linguagem, as pessoas podem não ter consciência do que realmente conhecem, pela dificuldade de expressar através da fala. Certos tipos de conhecimentos necessitam de tempo para serem internalizados. No gerenciamento dos negócios, é necessário valorizar a intuição, o conhecimento adquirido no decorrer da vida, visto que o ser humano não tem noção do que sabe por ter aprendido em alguma fase da vida, mas isso está presente em sua mente sempre que necessitar. A distância é outro aspecto que interfere nas trocas, pois o face-a-face, em muitos casos, é importante (HOLTSHOUSE, 1998;

AUGIER e VENDELO, 1999; ZACK, 1999; HALDIN-HERRGARD, 2000; WILSON, 2002).

O conhecimento tácito possui duas dimensões: uma técnica e a outra cognitiva. A primeira envolve destreza informal e é de difícil especificação (*know-how*); a segunda envolve modelos mentais, crenças e perspectivas arraigadas como algo certo, mas que não se manifestam facilmente. Nesta segunda dimensão, há uma significativa ênfase nos *insights*, intuições, símbolos, imagens, emoções, ideais e valores. A dimensão implícita exerce grande influência na forma como se percebe o mundo (NONAKA, 1994; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; GORE e GORE, 1999; NONAKA, TOYAMA e BYOSIERE, 2001).

O conhecimento tácito no local de trabalho apresenta-se em três componentes: consciente, automático e coletivo. O consciente é o mais facilmente codificável, pelo fato de o indivíduo ser capaz de entender e explicar o que está fazendo. O automático torna o indivíduo sem consciência de que está sendo aplicado o conhecimento, ou seja, age de forma não consciente. O componente coletivo refere-se ao conhecimento desenvolvido pelo próprio indivíduo e compartilhado com os outros e também ao que é resultado da formação aprendida no contexto social (SPENDER, 1996).

Para Spender (1996), o fato de o conhecimento tácito não poder ser articulado e comunicado através da linguagem não significa que não possa ser transmitido por outro meio. O tácito não pode ser visto como algo místico e pode estar manifestado nas características culturais da empresa em suas práticas organizacionais (SPENDER, 1996).

Essas trocas poderão contribuir significativamente no processo de aprendizagem. Contudo, a mera existência de conhecimento em alguma parte da organização acarreta pouca contribuição; é um ativo valioso quando disponível e seu valor cresce de acordo com sua acessibilidade (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Para Rosemberg (2001), o conhecimento vai além daquilo que uma ou muitas pessoas sabem; é também o que a organização, os grupos e os indivíduos sabem – considerando as fontes internas e externas que foram armazenadas durante anos ou até mesmo décadas. A interação dos conhecimentos está representada na Figura 6:

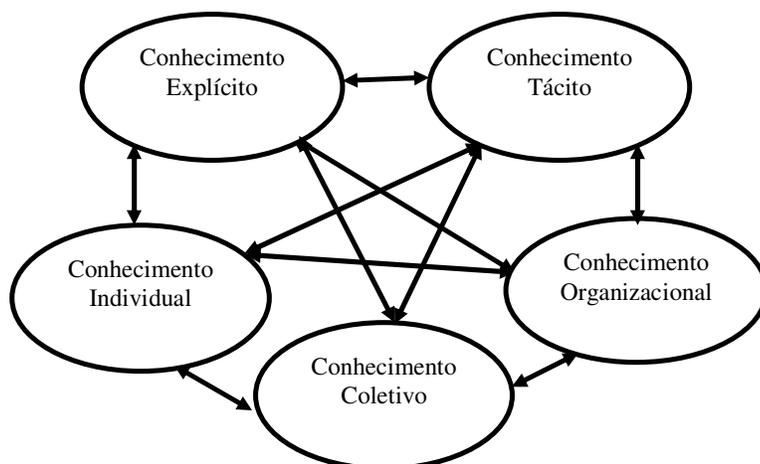


Figura 6 Interação do conhecimento
 Fonte: Adaptado de Rosenberg (2001, p.67)

O modelo de Rosenberg (2001) contempla as dimensões dos conhecimentos individual, coletivo e organizacional – tácito e explícito – e mostra que não são isolados e, com muita frequência, interagem. As interações entre os conhecimentos são fundamentais para o bom desempenho dos negócios. Tanto o conhecimento tácito como o explícito podem se manifestar nos níveis individual, coletivo e organizacional, pois os seres humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente as suas próprias experiências. Grande parte do conhecimento do indivíduo é resultante do esforço voluntário de lidar com o mundo (POLANYI, 1967).

O conhecimento tácito e o explícito são os que melhor representam o conhecimento no contexto organizacional. A distinção entre ambos não implica uma separação das duas partes do todo; ao contrário, seu caráter indivisível e de interdependência envolve trocas permanentes, interações constantes, gerando formas particulares de conversão do conhecimento que serão apresentadas no modelo de criação de conhecimento (NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Para Nonaka, Toyama e Byosiere (2001), apesar de toda a atenção dada à questão da criação de conhecimento organizacional, de se falar em capital intelectual e da visão baseada em conhecimento, é pouco conhecido o modo como as organizações criam e gerenciam conhecimento.

O conhecimento tácito pode apresentar diferentes facetas no que se refere a sua explicitação. Em alguns casos, pode ser interessante torná-lo disponível para que outras pessoas a ele tenham acesso, melhorando-o, refinando-o e utilizando-o em suas atividades; por outro lado, mantê-lo guardado secretamente pode ser estratégico para a organização, exceto em casos em que é protegido por um sistema legal. Esse procedimento parece

importante, porque o fato de codificá-lo possibilita que seja facilmente imitado (BONTIS, 1999).

Neste trabalho, o foco centra-se na criação de conhecimento. Embora outros autores tratem da temática gestão do conhecimento, conforme foi apresentado anteriormente, a preferência pelo modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) deve-se ao fato de tratarem mais profundamente a criação de conhecimento num modelo amplo, que parece ser o mais completo se comparado a outros presentes na literatura. Estes autores são também os mais utilizados na literatura, no que se refere à gestão do conhecimento e ao capital intelectual, de acordo com Serenki e Bontis (2004). Bhatt (2000b; 2001) e Demarest (1997) apresentam modelos de gestão do conhecimento organizacional englobando fases, como foi apresentado anteriormente, das quais a criação de conhecimento é uma. Porém, muito do que é apresentado nos modelos parece estar contemplado com mais profundidade nos trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1997) e de outros autores conjuntamente com Nonaka fazendo referência ao modelo de criação de conhecimento organizacional, como será mostrado a seguir.

2.4 MODELO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O desejo de conhecer algo é o primeiro passo para a criação de conhecimento (EDVINSSON e SULLIVAN, 1996); é um processo emergente de motivação, inspiração e experimentação (LYNN, MORONE e PAULSON, 1996).

Para Bhatt (2001) o conhecimento é considerado novo se resolve um problema existente de forma mais competente e eficiente, ou é efetivo na produção de uma inovação no mercado. Contudo, se o indivíduo não possui habilidades necessárias e conhecimentos, suas interações provavelmente não criarão conhecimento organizacional válido.

A abordagem ligada à criação de conhecimento, predominantemente, adota uma perspectiva organizacional para a análise e considera que o novo conhecimento é criado através da dinâmica interação entre indivíduos com diferentes tipos de conhecimentos tácitos e explícitos e com diferentes conteúdos (NONAKA, 1991; 1994; NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Assim, o modelo apresentado por Nonaka e outros autores em diferentes estudos (NONAKA, 1991; 1994; NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; NONAKA e KONNO, 1998; NONAKA, REINMOELLER e SENOO,

1998; NONAKA e REINMOELLER, 2000; NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2000; NONAKA, REINMOLLER e TOYAMA, 2001; NONAKA, TOYAMA e BYOSIERE, 2001) pode ser considerado um dos que melhor conseguiu desenvolver uma abordagem que traz o processo social e epistêmico num modelo coerente, relacionando a inovação aos conhecimentos tácitos e explícitos da organização. O modelo mostra como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Esses autores vêem a criação de conhecimento como um processo interativo entre o racional e o empírico, mente e corpo, análise e experiência e entre implícito e explícito.

“Empresas criadoras de conhecimento” são aquelas que criam conhecimento de forma sistemática, que os disseminam por toda a organização e possuem a capacidade de incorporá-los em novos produtos e tecnologias. São lugares onde a geração de novos conhecimentos acontece não como atividade especializada, mas como uma forma de comportamento, um meio pelo qual todos são trabalhadores do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Para Marakas (1999, p. 440), “a criação de conhecimento refere-se à habilidade de uma organização de desenvolver conhecimento novo e usar as idéias e soluções”. Nonaka e Konno (1998) criaram um modelo de criação de conhecimento denominado de SECI, com o intuito de transformar o conhecimento tácito em explícito.

O centro da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) consiste na espiral da criação de conhecimento: “(...) a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos”. Os autores salientam que o segredo para a criação de conhecimento está na mobilização e na conversão do conhecimento tácito. Desse modo, relatam a existência de duas dimensões do conhecimento: a epistemológica e a ontológica. A dimensão epistemológica está baseada na distinção entre conhecimento tácito e explícito, ao passo que a ontológica abrange os níveis de entidades criadoras do conhecimento: individual, coletivo, organizacional e interorganizacional. Desse modo, quando há uma interação entre o conhecimento tácito e o explícito, o nível ontológico eleva-se até os níveis mais elevados, surgindo a espiral de criação de conhecimento, a qual permite a propagação do conhecimento individual até que faça parte de uma rede de conhecimentos entre organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka, Toyama e Byosiere (2001) afirmam que o conhecimento só é criado por indivíduos e que a organização possui o papel de apoiar esses indivíduos criativos ou de lhes proporcionar contextos para a criação de conhecimento.

Acreditam também que esse processo ocorre dentro do que denominam uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais.

Embora Polanyi (1967; 1969) afirme que o conhecimento tácito e o explícito não são entidades totalmente separadas, a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) concentra-se fundamentalmente no conhecimento tácito, em razão da carência de pesquisa e também pela sua dificuldade de quantificação, dentre outros motivos.

“Nosso modelo dinâmico da criação de conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”, a qual denominam de “conversão do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

2.4.1 Conversão do Conhecimento: Interação entre o Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito

O que Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka (1991; 1994), Nonaka, Umemoto e Senoo (1996), Nonaka, Toyama e Konno (2000) e Nonaka e Konno (1998) consideram como o motor do processo de criação de conhecimento consiste nos quatro modos de conversão do conhecimento criados a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Esses autores apresentam os quatro modos de conversão do conhecimento:

Socialização: este modo de conversão possibilita converter conhecimento tácito em tácito através da interação entre indivíduos. Para a aquisição do conhecimento não há necessidade de linguagem, pois isso pode ocorrer pela imitação, observação e pela prática, viabilizada pela experiência compartilhada e facilitada pelo compartilhamento de perspectivas, bem como de experiências dos membros. Sem a experiência, é extremamente difícil para as pessoas compartilharem entre elas, porém a mera transferência de informações faz pouco sentido se for abstrata e fora do contexto. A socialização envolve processos grupais e a cultura organizacional. Para Haldin-Herrgard (2000) e Auger e Vendelo (1999), para que o conhecimento tácito seja compartilhado, é necessário que o conhecedor tenha a consciência da existência desse conhecimento e encontre uma forma de expressá-lo.

Externalização: é o processo de articular conhecimentos tácitos em explícitos, considerando que são complementares e podem se expandir no tempo pelo processo de interação mútua, através das rodadas de diálogos. Pode, também, estimular os membros a articularem suas perspectivas e a revelarem conhecimentos tácitos utilizando metáforas (forma de perceber ou entender intuitivamente uma coisa imaginando simbolicamente outra,

pela expressão e linguagem), analogias (realiza-se pelo pensamento racional e concentra-se nas semelhanças estruturais entre as duas coisas) ou modelos (construção de um arquétipo). A analogia auxilia a conhecer o desconhecido através do conhecido, eliminando a lacuna entre imagem e modelo lógico; é mais estruturada que a metáfora no que se refere à distinção entre duas idéias ou objetos. O modelo é aceito com mais rapidez que a metáfora. A analogia, o modelo e a metáfora tomam como base a troca de informações explícitas e o paradigma da tecnologia da informação. Podem estar presentes aqui documentos, reuniões formais, treinamentos, redes computadorizadas, entre outros, incluindo a educação formal. Esse processo gera o conhecimento sistêmico.

Combinação: envolve a conversão do conhecimento explícito em tácito e utiliza processos sociais para combinar os conhecimentos explícitos e informações presentes nos indivíduos. É o modo de conversão mais importante por envolver diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos conceituais controlados pelos indivíduos. Indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de mecanismos de troca, como reuniões, conversas por telefone e sistemas computacionais; dessa interação é possível a geração de novos conhecimentos. Os novos conceitos criados necessitam ser combinados com os conhecimentos explícitos existentes para transformá-los em algo mais tangível. A escrita auxilia na articulação do conhecimento.

No processo interativo, não apenas o indivíduo enriquece seu conhecimento, mas também contribui para o conhecimento organizacional, ou seja, o conhecimento internalizado dentro da organização não é produto de um indivíduo somente, mas resultado da interação entre eles (BHATT, 2002).

Internalização: na conversão de explícito para tácito, conhecimento operacional ou *know-how*, surge a noção de aprendizagem e há o estímulo com processos de tentativa e erro, “do aprender fazendo”, com base no conhecimento tácito e com o compartilhamento do conhecimento explícito. Esse modo de conversão possibilita a vivência dos resultados práticos do novo “conhecimento”, ou seja, aqui é gerado o conhecimento operacional que os autores identificam como *learning organization* (aprendizagem organizacional). A internalização também pode ocorrer sem que se tenha de “reexperimentar” as experiências vividas por outras pessoas. Como exemplo, as experiências passadas podem ser transformadas num modelo mental tácito e, quando a maioria dos membros de uma organização ou de um grupo compartilha-os, este poderá fazer parte da cultura organizacional.

Assim, três dos quatro modos de conversão podem ser associados a aspectos da teoria organizacional; a socialização com a cultura organizacional, a combinação com os processos de informação e a internalização associada à aprendizagem. Apenas a externalização é pouco desenvolvida (NONAKA, 1994; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Os quatro modos de conversão do conhecimento envolvem a espiral de criação de conhecimento, que ocorre à medida que acontece uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito, associado a vários fatores indutores da conversão do conhecimento.

Os autores apresentam quatro modos de conversão do conhecimento e o conteúdo do conhecimento, conforme mostra a Figura 7:

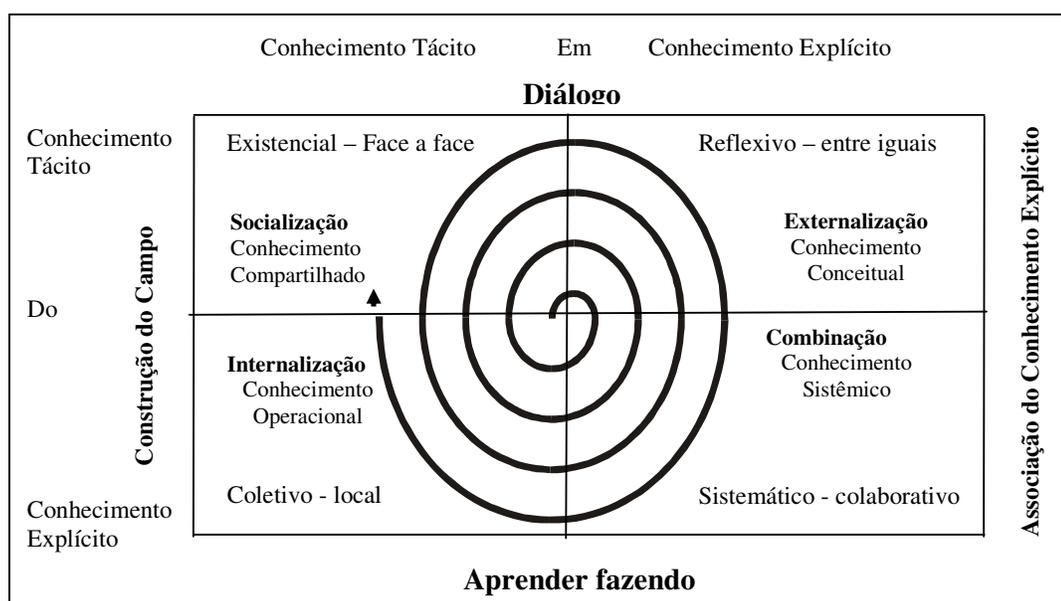


Figura 7 Espiral e conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81) e Nonaka (1991)

A espiral pode iniciar em qualquer modo de conversão, mas geralmente inicia na socialização. Esse modo normalmente começa a desenvolver um campo de interação que facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. A externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia representa ajuda aos membros da equipe a externarem o conhecimento tácito oculto, que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. A combinação é provocada pela colocação do conhecimento recém-criado e do já existente proveniente de outras seções da organização numa rede, cristalizando-os, assim, num novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o aprender fazendo provoca a internalização (NONAKA, 1994;

NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2000)

Bhatt (2000b) ao apresentar seus modelos, admite que sua visão é consistente com a de Nonaka e Takeuchi (1997) quando afirma que o conhecimento individual move-se para o nível coletivo e, finalmente, é assimilado na organização através da espiral de criação de conhecimento.

Para Nonaka (1994) e Nonaka, Umemoto e Senoo (1996), a criação de conhecimento organizacional exige o compartilhamento e a disseminação de experiências individuais, sendo dependente do conhecimento tácito individual. A organização mobiliza o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual e amplia-o para um nível ontológico mais alto através dos modos de conversão. O conteúdo desse conhecimento criado em cada modo é, naturalmente, diferente. Esses conteúdos interagem entre si na espiral de criação de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Assim, esses quatro processos possibilitam a ligação desses níveis e envolvem mudanças comportamentais e cognitivas. Para melhor compreender as dimensões epistemológica e ontológica na criação de conhecimento é apresentada a Figura 8:

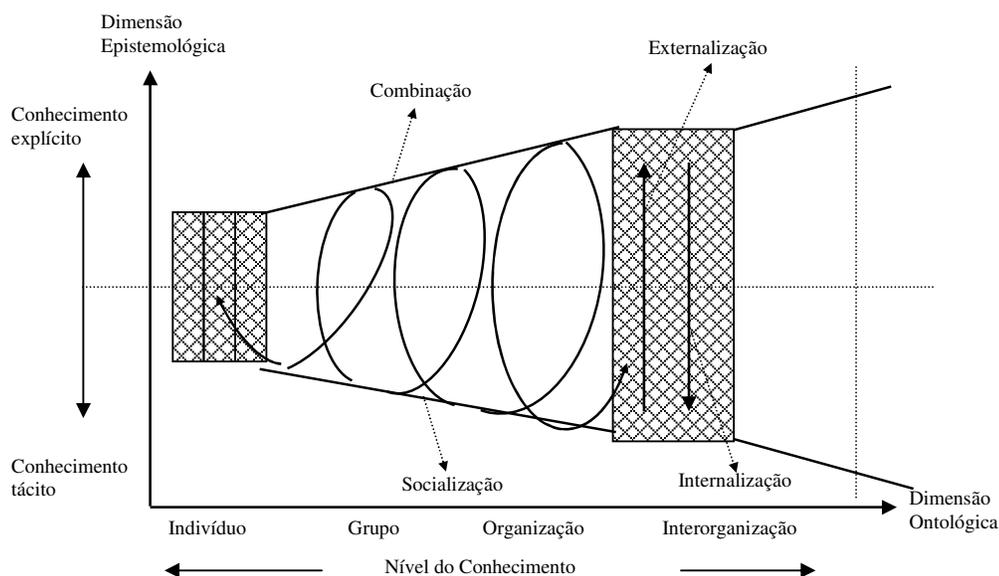


Figura 8 - Espiral de criação do conhecimento organizacional

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

A espiral ilustra a criação de um novo conceito no que se refere a um diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito nas trocas entre indivíduos e grupos num contexto apropriado (NONAKA, 1994; NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996).

Na dimensão ontológica, o conhecimento desloca-se do nível individual chegando ao interorganizacional, através da difusão do conhecimento da pessoa até a construção de uma rede de conhecimento entre organizações. A dimensão epistemológica toma como base a distinção entre conhecimento tácito e explícito, ou seja, os vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidades de interação do indivíduo, chegando ao contato da organização com o ambiente. Assim, o indivíduo, nesse processo, assume o papel de criador, ao passo que o grupo é sintetizador e a organização, a amplificadora de conhecimentos (NONAKA, 1994; NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Os mecanismos denominados de conhecimento ou memória organizacional¹⁰ exigem que o conhecimento tácito seja externalizado e codificado.

Esses quatro modos de conversão, inerentes às comunidades de interação, são permanentes e ininterruptos. O processo de geração de conhecimento e o desenvolvimento de comunidades de interação são basicamente independentes. Nesse cenário, o conhecimento não compartilhado com outros terá pouca significância e resultado no contexto organizacional. O papel da organização é propiciar interações entre aqueles que possuem atividades semelhantes. As pessoas necessitam ser encorajadas a realizar trocas e o resultado das interações individuais poderá ser a criação de conhecimento organizacional.

O modelo apresenta as condições capacitadoras da criação de conhecimento organizacional, pois, para que a espiral do conhecimento ocorra, são necessárias algumas condições em nível organizacional. Para Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka, Umemoto e Senoo (1996) e Nonaka (1994), são cinco essas condições: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

2.4.2 Condições Capacitadoras da Criação de Conhecimento Organizacional

Intenção: está centrada na aspiração que a organização possui com relação às suas metas e nos esforços desenvolvidos para alcançá-las, através da elaboração de estratégias.

¹⁰ São eventos passados, promessas, objetivos concepções e comportamentos (March e Olsen, 1975).

Assim, a intenção torna-se elemento crítico da estratégia da empresa, com a conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que ela deseja desenvolver e a operacionalização desse conhecimento num sistema gerencial de implementação.

Autonomia: proporciona tanto aos indivíduos como às equipes ou às organizações a liberdade do ponto de vista da criação de conhecimento, tornando-as propensas a se automotivarem para criar novo conhecimento diante dessas condições.

Flutuação e caos criativo: reside na instabilidade natural ou proposital da organização; quando é proposital, geralmente é provocada pelos níveis de diretoria. Busca estimular a criação de conhecimento organizacional através de um processo permanente de questionamento e reconsideração de premissas existentes pelos membros da organização. Esse movimento provoca quebra nas rotinas, hábitos ou estrutura cognitiva dos membros, o que estimula para que haja interação entre a organização e o seu ambiente externo e, muitas vezes, provoca um colapso interno na organização, a partir da qual se possibilita criar o novo conhecimento.

Redundância: significa que as informações transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Do mesmo modo, para que o conhecimento organizacional seja criado, é necessário que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem desse conceito imediatamente. O fato de compartilhar informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos são capazes de captar o que outros estão tentando expressar.

Variedade de requisitos: consiste na diversidade interna de uma organização com o objetivo de poder lidar com uma variedade de contingências num ambiente complexo. Para lidar com a complexidade e as flutuações inesperadas do ambiente, pode-se adotar uma estrutura organizacional interligando as diferentes unidades por meio de uma rede de informações ou, ainda, mudar freqüentemente a própria estrutura organizacional.

As condições capacitadoras são aspectos determinantes para que o processo tenha continuidade e para que a criação de conhecimento traga como resultados melhoramentos e inovações permanentes. Porém, além das condições capacitadoras, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam o modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento organizacional.

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), apresentado na Figura 9, representa um processo integrado de cinco fases de criação de conhecimento organizacional e, segundo os

autores, deve ser interpretado como exemplo ideal do processo, compreendendo compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação dos conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento.

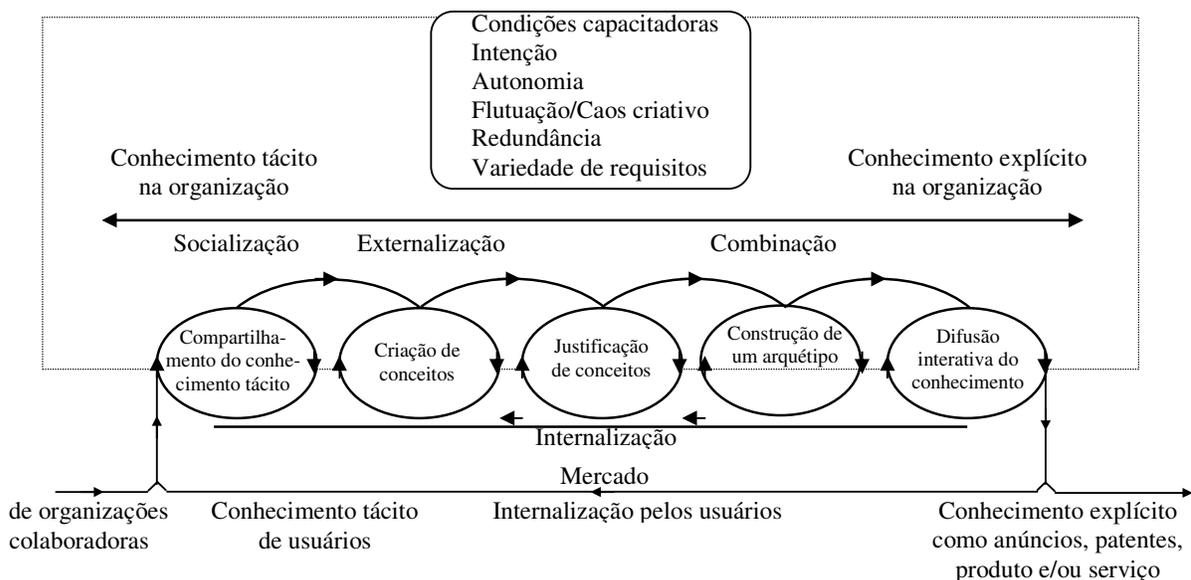


Figura 9 Modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96).

2.4.3 Cinco Fases do Processo de Criação de Conhecimento

- **Compartilhamento do conhecimento tácito:** estabelece uma estreita relação com o modo de socialização. O compartilhamento ocorre entre vários indivíduos com diferentes histórias, perspectivas e motivações, tornando-se a etapa crítica à criação de conhecimento organizacional. Para efetivar esse compartilhamento, é necessário um espaço ou situação em que os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais, compartilhando experiências e sincronizando seus ritmos corporais e mentais.

- **Criação de conceitos:** corresponde a externalização na medida em que o modelo mental tácito compartilhado passa pela verbalização em palavras e frases e, finalmente, cristaliza-se em conceitos explícitos. Esse processo “é facilitado pelo uso de múltiplos métodos de raciocínio como dedução, indução e abdução”, este último principalmente pelo emprego de metáforas e analogias (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 98).

- **Justificação de conceitos:** está centrada na determinação de que conceitos recém-criados valem realmente a pena para a organização e a sociedade; assemelha-se a uma

filtragem

“contínua e inconscientemente durante todo o processo, (...) a organização deve conduzir essa justificação de uma forma mais explícita, a fim de verificar se a intenção organizacional continua intacta e ter certeza de que os conceitos que estão sendo gerados atendem às necessidades da sociedade de forma mais ampla” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 99).

- **Construção de um Arquétipo:** ocorre quando o conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto,

“podendo ser considerado um protótipo no caso do desenvolvimento de um novo produto. No caso de serviço ou inovação organizacional, um mecanismo organizacional modelo poderia ser considerado um arquétipo. Em ambos os casos, o arquétipo é construído combinando-se o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 100).

Como os conceitos justificados são explícitos, sofrem a transformação em arquétipos, que também são explícitos. Essa fase se assemelha à combinação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; NONAKA, TOYAMA e BYOSIERE, 2001).

- **Difusão Interativa do Conhecimento:** ocorre quando o novo conhecimento criado, justificado e transformado em modelo passa para um novo ciclo de criação de conhecimento num nível ontológico diferente, tanto dentro da organização quanto entre organizações.

O compartilhamento de informações ajuda os indivíduos a se situarem melhor na organização, podendo seus pensamentos e ações serem direcionados, uma vez que não estão desconectados, mas associados livremente entre si, assumindo posições importantes no contexto organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O conhecimento passível de interação, registro e disseminação parece possuir a participação efetiva das pessoas e é permeado por um processo contínuo de aprendizagem em busca da adoção das melhores práticas. Essa interação pode ocorrer de diferentes formas e em diferentes momentos. Para melhor demonstrar isso, Nonaka e Konno (1998) apresentam o conceito de *Ba* e Lave (1991) de comunidade de prática (CoP).

Ba é o contexto no qual o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado, reconhecendo-se o fato de que conhecimento, para existir, necessita ser buscado (NONAKA e KONNO, 1998; NONAKA, TOYAMA e BYOSIERE, 2001). *Ba* não necessariamente necessita de um espaço físico (escritório); pode ser virtual (teleconferência, *e-mail*), mental (experiência compartilhada, idéias, ideais) ou qualquer combinação desses, pois o mais importante é a interação. A criação de conhecimento não depende apenas de um indivíduo, mas também da interação com outros e com o ambiente. Assim, *Ba* é o espaço onde as

interações acontecem; contém conhecimento, ou os indivíduos é que possuem o conhecimento, e é também a estrutura na qual o conhecimento é ativado como um recurso (NONAKA e KONNO, 1998; NONAKA, TOYAMA e BYOSIERE, 2001). Para o indivíduo, *Ba* é o grupo; para o grupo, *Ba* é a organização e, para a organização, *Ba* é o mercado (NONAKA e KONNO, 1998).

O conceito de *Ba* possui similaridade com o de CoP. Nesta, os membros aprendem através da participação na comunidade, praticando e memorizando seu trabalho (LAVE, 1991; BROWN e DUGUID, 1998; WENGER, 1998b). Portanto, a diferença entre CoP e *Ba* é pequena: na primeira, os membros aprendem pelo fato de estarem presentes ou fazerem parte da comunidade; e na segunda, é o lugar onde o novo conhecimento é criado, ou onde a informação é interpretada e torna-se conhecimento (NONAKA, TOYAMA e BYOSIERE, 2001). Assim, neste estudo será dada ênfase ao conceito de CoP por considerá-lo mais pertinente à temática e à abordagem adotada, pela forte ênfase nas práticas no convívio social. Porém, antes de apresentar a CoP mais detalhadamente, torna-se relevante trazer um pouco da literatura sobre aprendizagem, pois a criação de conhecimento não pode ser vista de forma separada da aprendizagem (AKBAR, 2003). Para Bhatt (2000a), a aprendizagem é considerada algo necessário para a criação de conhecimento, porém aprendizado não é garantia de que o conhecimento aprendido seja útil e adaptado ao ambiente. Cohen e Levinthal (1990) explicitam com mais clareza o *link* entre capacidade de aprender e criação de conhecimento, afirmando que a expansão do conhecimento é dependente da intensidade do aprendizado acumulado de experiências anteriores, levando ao crescimento da habilidade para acumular conhecimento e ao aprendizado de conceitos subseqüentes.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 30) salientam que os administrados interessam-se por processos de aprendizado passíveis de controle. Diferenciando gestão do conhecimento de aprendizagem organizacional, esclarecem: a primeira é um processo ativo e diretivo, “consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento”, ao passo que a segunda “é o nome dado à mudança de base de conhecimento da organização”.

2.5 APRENDIZAGEM NA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

Pesquisadores como Weick (1969) e Simon (1957) afirmam que a organização, por si só, não possui capacidade para aprender; na organização que aprende, o processo vai além do aspecto individual. Nelson e Winter (1982) e Starbuck (1983) reforçam essa idéia ao considerarem que a evolução das organizações ocorre pela sua capacidade de aprender. As organizações têm sistema cognitivo e memória (HEDBERG, 1981; WALSH e UNGSON, 1991; WEICK e ROBERTS, 1993); as rotinas e procedimentos trazem consigo histórias (NELSON e WINTER, 1982); o meio pelo qual o conhecimento é integrado depende da história e da cultura do grupo e da organização (BARNEY, 1986b).

As teorias de aprendizagem organizacional têm, por um longo tempo, focado as mudanças contínuas nas organizações (DODGSON, 1993), uma adequação das organizações ao ambiente de mudanças, com ajustes incrementais nas suas metas (SHRIVASTAVA, 1986). Os conceitos apresentados pelos autores parecem uma “selva de aprendizagem organizacional” (PRANGE, 2001, p. 42). A abordagem apresentada por alguns autores demonstra falhas e recebe críticas por parte de outros por faltar a “visão de que desenvolver conhecimento constitui aprendizagem” (WEICK, 1991, p. 122); a ênfase centra-se somente no aprendizado individual (WEICK, 1991; DODGSON, 1993). Também é deixado de lado o aspecto da criação de conhecimento que resulta do aprendizado (NONAKA, TOYAMA e BYOSIERE, 2001). Para Wilson (2002), o processo de aprendizagem pode determinar como os indivíduos criam, adquirem, interpretam, transferem e retêm o conhecimento.

Há autores que contemplam esses pontos em suas abordagens (DAFT e WEICK, 1984; BROWN e DUGUID, 1991), centrando-se no aspecto passivo da aprendizagem e na adaptação das organizações às mudanças. Todavia, a adaptação à mudança pode surgir sem necessariamente induzir a um processo de aprendizagem (CHILD e HEAVENS, 2001). Para complementar a visão desses autores, Antal Lenhardt e Rosenbrock (2001) afirmam que o aprendizado pode levar à decisão de não mudar ou de não aprender. Esse é o processo pelo qual o aprendiz descarta conhecimento (HEDBERG, 1981) .

Toda essa discussão que circunda a aprendizagem pode ser justificada pelo fato de os estudos terem se iniciado em tempos remotos, sendo estudada por psicólogos, educadores, administradores, entre outros; na literatura referente a estudos gerenciais, tem estado presente em muitas décadas. Cyert e March (1963) foram os primeiros a falar sobre aprendizagem

organizacional e, após, Argyris e Schön (1978) trouxeram um conceito mais preciso do que seja aprendizagem (ANTAL et al., 2001; PAWLOWSKY, 2001). O tema tem recebido maior reconhecimento nos últimos dez anos (EASTERBY-SMITH e ARAÚJO, 2001), embora Prange (2001) afirme que, já na década de 50, o conceito era, de alguma forma, mencionado.

Embora sejam considerados diferentes períodos, dependendo da perspectiva, o desenvolvimento da aprendizagem organizacional compreende quatro períodos: origem (décadas de 60 e 70), a primeira fase (década de 80), a década passada (década de 90) e as mudanças emergentes na fase atual (ANTAL, LENHARDT e ROSENBROCK, 2001).

As diferentes formas de se pensar a aprendizagem organizacional podem ser ligadas a diferentes disciplinas. Os estudos foram conduzidos a perspectivas e orientações diferenciadas, todas direcionadas à necessidade de adaptações às variáveis ambientais, aprender com o passado, antecipar e reagir às ameaças ambientais e inovar permanentemente (EASTERBY-SMITH, 1997; EASTERBY-SMITH e ARAÚJO, 2001). A separação entre as abordagens que se referem à adaptação e ao aprendizado pode ser encontrada nos trabalhos de Argyris e Schön (1978), Dodgson (1993), Hedberg (1981), Kim (1993), Senge (1999) e Fiol e Lyles (1985), considerando a expectativa de desempenho ligada aos resultados atuais (SHRIVASTAVA, 1983). Fiol e Lyles (1985) consideram a aprendizagem como o desenvolvimento de *insights*, conhecimentos e associações entre ações passadas e futuras e a adaptação, referindo-se à habilidade para fazer ajustamentos incrementais como resultante do ambiente de mudanças.

Para alguns autores, há pouca clareza do que é, de como ocorre e como podem ser medidos os resultados da aprendizagem (FIOL e LYLES, 1985; GARAVAN, 1997). Alguns consideram que a aprendizagem organizacional pode melhorar o desempenho futuro. Mudanças no comportamento podem ocorrer sem nenhum desenvolvimento de associação cognitiva e, ao mesmo tempo, o conhecimento pode ser adquirido sem se realizar nenhuma mudança na estrutura de referência (FIOL e LYLES, 1985; DODGSON, 1993; KIM, 1993).

Huber (1991) complementa as idéias desses autores e apresenta a noção de comportamento potencial, que a organização de aprendizagem possui dimensões tanto comportamentais quanto cognitivas. Considera que existem quatro construções ligadas à aprendizagem organizacional: aquisição de conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional. E complementa afirmando que o aprendizado não precisa ser consciente ou intencional e que nem sempre aumenta a eficácia do aprendiz; nem necessita resultar em mudança de comportamento observável, podendo ser

uma forma de atitude diante de uma situação (MARCH e OLSEN, 1976), uma mudança cognitiva (FIOL, 1994), ou um trabalho melhor (SWIERING e WIERDSMA, 1995).

Diante de muitos questionamentos ligados à temática aprendizagem, é importante apresentar a distinção entre organização de aprendizagem (*learning organizational*) e aprendizagem organizacional (*organizational learning*): a primeira tem dado mais ênfase à observação e à análise distanciada dos processos que envolvem aprendizagem individual e coletiva, buscando entender a natureza e o processo da aprendizagem (e desaprender) dentro das organizações; a segunda orienta-se para a ação e está ajustada para usar ferramentas metodológicas específicas para realizar diagnósticos e avaliações, com o objetivo de identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem dentro da organização (TSANG, 1997). Para este autor, uma organização de aprendizagem é aquela que consegue obter aprendizagem organizacional. Organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional eram, muitas vezes, utilizados de forma confusa, porém o termo aprendizagem organizacional é, agora, adotado como uma expressão para as duas abordagens (EASTERBY-SMITH, 1997). Neste trabalho será dada ênfase à aprendizagem vista como processual no contexto de mudanças nas organizações.

Os estudos sobre aprendizagem de Argyris e Schön (1974; 1978) e Argyris (1995) trazem os conceitos de teoria da ação, com especial destaque para a teoria em uso (maneira como as pessoas realmente estão fazendo) e teoria esposada (maneira como as pessoas pensam que estão agindo ou gostariam de agir). Consideram que, por trás de uma ação, existem conhecimento e subjetividade, ou seja, existe um modelo mental que sustenta uma decisão. Embora as pessoas reivindiquem o aprendizado de novas idéias e práticas, essas freqüentemente não são manifestadas em seus comportamentos, ou seja, elas agem despercebidas da contradição entre a teoria esposada e a teoria em prática e resistem em aceitar que há inconsistência entre ambas (ARGYRIS, 1992).

Como a literatura de aprendizagem organizacional é ampla, procurar-se-á mostrar os modelos de perspectiva integrativa nos conceitos de aprendizagem de Reinhardt (2000) e a estrutura conceitual da aprendizagem organizacional de Pawlowsky (2001), incluindo a amplitude de análise de diversos autores e suas ênfases:

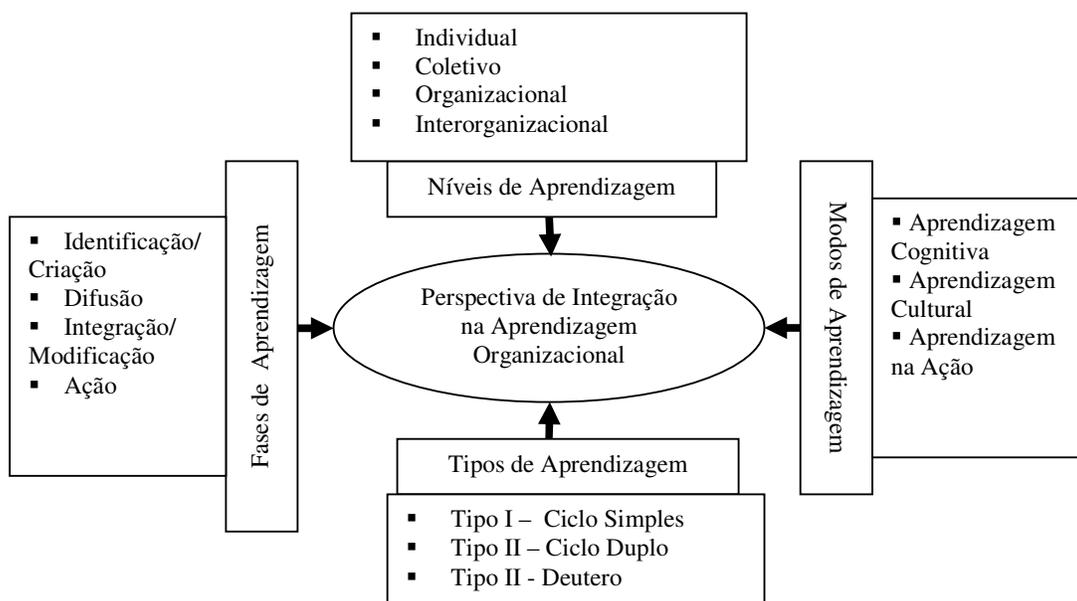


Figura 10 Modelo integrado de aprendizagem

Fonte: Adaptado de Reinhardt (2000, p. 190) e Pawlowsky (2001, p. 228)

Com base na Figura 10, os autores utilizam a vasta literatura presente sobre aprendizagem em quatro perspectivas: níveis, modos, tipos e processos de aprendizagem.

- *Níveis de aprendizagem*: há muitas discussões sobre se a aprendizagem deve ser tratada de forma individual ou organizacional. O que está claro é a importância de separá-la em classes de aprendizagem para defini-la (ARGYRIS e SCHÖN, 1978), pois, em muitas situações, o aprendizado em grupo pode ser determinante, como apresentam Nonaka e Takeuchi (1997) e Senge (1999), ou, indo um pouco mais além, ser resposta das interações interorganizacionais (REINHARDT, 2000; PAWLOWSKY, 2001). A aprendizagem organizacional implica também novas percepções e comportamentos modificados e difere da individual em alguns aspectos, como o de ocorrer através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados, pois o aprendizado é construído com base em experiências e conhecimentos passados, na memória organizacional e, muitas vezes, na dos indivíduos (ARGYRIS, 1964).

Argyris e Schön (1974) salientam que não pode haver aprendizado organizacional sem o aprendizado individual, mas é possível ocorrer o aprendizado individual sem que seja uma condição suficiente para o aprendizado organizacional. Afirmam que, para ocorrer o aprendizado organizacional, é necessário que o indivíduo se engaje mais na organização com seus desafios, descobertas e resultados de suas indagações presentes na memória organizacional, a qual codifica a teoria em uso. Isso pode mostrar maior receptividade à

mudança. Assim, o aprendizado organizacional é mais do que a soma do aprendizado de cada membro (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; FIOL e LYLES, 1985; DODGSON, 1993), ou seja, o aprendizado individual é necessário para que ocorra o aprendizado coletivo, mas não suficiente para a ocorrência do aprendizado organizacional (SWIERING e WIERDSMA, 1995).

Para Robbins (1999), a aprendizagem individual pode ocorrer num processo no qual as pessoas se comportam de uma maneira específica em razão de uma aprendizagem ocorrida em alguma fase da vida.

Entretanto, o aprendizado organizacional é dependente da existência de capacidade para assimilar mais informação (HEDBERG, 1981). As organizações apresentam-se com diferentes tipos e formas e parecem não ter sido criadas para buscar aprendizado constante. Em algumas situações, pode não ocorrer aprendizado em virtude da obtenção de resposta contrária à esperada; pode ocorrer, a menos que esteja claro que a resposta consiste num novo conhecimento ou é resultante de uma outra situação em que tenha ocorrido memorização. Assim, o aprendizado pode ser definido como a mudança ocorrida pela resposta a um estímulo, ou como a mobilização em direção a algo novo com base no conhecimento existente (WEICK, 1991).

Para Richter (1998), tanto o aprendizado organizacional como o individual podem ser mais coletivos, dinâmicos, improvisados e emergentes. O desafio está na ligação entre a aprendizagem individual e a organizacional para potencializar e melhor explorar essa riqueza existente. Ocorrem casos em que as análises são feitas sem considerar os indivíduos ou grupos que compõem a organização (GARAVAN, 1997).

- *Modos de Aprendizagem*: há três perspectivas para a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento: a cognitiva, a cultural e a aprendizagem pela ação, ou seja, os três estágios da condição humana: conhecer, sentir e agir. A abordagem cognitiva é baseada nas teorias de tomada de decisão, bem como da racionalidade limitada, visando mudar a estrutura cognitiva do sistema de aprendizado; a cultural é baseada na interpretação dos conceitos de comportamento humano e a aprendizagem na ação tem como base o aprendizado experiencial (REINHARDT, 2000; PAWLOWSKY, 2001).

- *Tipos de Aprendizagem*: os tipos foram primeiramente mostrados por Argyris e Schön (1974) e são: ciclo simples, ciclo duplo e deuterio. O ciclo simples envolve a detecção e correção de erros buscando melhoramentos incrementais na forma de desenvolver atividades.

Ele se concretiza quando o aprendizado coletivo não acarreta mudanças nas regras existentes da organização, ou seja, ocorre um aprendizado no nível das regras e exerce impacto sobre parte da organização, geralmente de curta duração, e refere-se ao “como” desenvolver melhor as atividades através da experiência. Por sua vez, o ciclo duplo envolve a reflexão, o questionamento do que está sendo feito, e visa ajustar normas e valores; foca o “porquê” de as coisas serem feitas, gera efeitos e impactos de longo prazo nas organizações; é um processo mais cognitivo e tem como objetivo o desenvolvimento de novos paradigmas. Por fim, o terceiro estágio, o deuterio ou ciclo triplo, consiste num nível mais elevado de reflexão que é considerado quando o processo de aprendizado é reexaminado e reaprendido o seu sistema e seus efeitos, ou seja, envolve o aprender como aprender; contribui para melhorar o funcionamento dos ciclos anteriores (ARGYRIS e SCHÖN, 1974; ARGYRIS, 1999; 1977).

Outros autores utilizam diferentes denominações para especificar os tipos de aprendizagem, conforme segue:

Autores	Tipos de Aprendizado ou Ênfase
Dodgson (1993)	Tático e Estratégico
Senge (1999)	Adaptativo e Generativo
Garavan (1997)	Variável e Metáfora
Argyris e Schön (1978)	Ciclo Simples, Ciclo Duplo e Deuterio (circuito ou <i>loop</i>)
Swiering e Wierdsma (1995)	Ciclo Simples, Ciclo Duplo e Ciclo Triplo
Fiol e Lyles (1985)	Alto Nível e Baixo Nível
Kim (1993)	Operacional e Conceitual
Huber (1991) e Kolb (1997)	Comportamental e Cognitivo

Quadro 2 Formas de Diferenciar o Aprendizado

Fonte: Elaborada pela autora

Portanto, há diferentes formas de especificar a aprendizagem, nas quais os autores buscam fazer referência aos diferentes tipos de aprendizagens envolvidos nesse processo.

As organizações apresentam uma visão de aprendizado adaptativo ao contexto em que estão inseridas (SENGE, 1999). Os proponentes das mudanças radicais tendem a evidenciar a maior importância da aprendizagem de ciclo duplo, ou generativo, ou de mais alto nível, em contrapartida à de ciclo único (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; FIOLE e LYLES, 1985; SENGE, 1999), mesmo que isso envolva ruptura (KIM, 1993) e novas formas de ver a organização (LEROY e RAMANANTSOA, 1997) de olhar o mundo, com experimentação e *feedback* contínuo dos vários meios da organização para definir rumos e resolver problemas.

4- *Fases da Aprendizagem*: o conhecimento passa pelas fases nas quais é identificado e criado; após, é difundido por vários sistemas de aprendizagem e, finalmente, integrado no sistema de conhecimento existente no nível individual e coletivo, ou é integrado nos processos da organização. Nessa integração, pode ser modificado para atender às

necessidades. Finalmente, esse conhecimento é transformado na ação e aplicado nas rotinas, podendo ter impacto nos comportamentos, produtos ou serviços (REINHARDT, 2000).

Com isso, Weick (1991) apresenta o aprendizado estruturado em termos de relações entre o estímulo e a resposta. O aprendizado decorre da obtenção de conhecimento das causas e efeitos das relações e dos efeitos externos (SHRIVASTAVA, 1983). Para que seja desenvolvida a aprendizagem numa organização, é necessário haver o questionamento: como as pessoas aprendem? (FLEURY e FLEURY, 2000). Assim, os elementos considerados necessários para que a aprendizagem ocorra são um conjunto de ferramentas e um cenário propício para o aprendizado que possibilite a condução de experimentos (KIM, 1996).

Para Senge (1999a), a aprendizagem organizacional consiste na capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes para a obtenção de vantagem competitiva. As organizações devem desenvolver “cinco disciplinas” fundamentais para o processo de inovação e aprendizado: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico. Para o autor, a organização que aprende é o lugar onde as pessoas criam sua realidade e agem sobre ela para provocar as modificações necessárias (SENGE, 1999a).

Assim, uma forma de ocorrer o aprendizado organizacional ocorre quando a mudança no ambiente externo é entendida e há uma adaptação das crenças e comportamentos da organização, de modo a se tornarem compatíveis com o processo de mudança (DE GEUS, 1997). A aprendizagem é vista como um processo pelo qual os indivíduos estão aptos a adquirir novos conhecimentos e percepções, conduzindo a alterações em seus comportamentos e em suas ações (ARGYRIS, 1964). Senge (1999b) evidencia a importância dos processos iniciais de envolvimento para que o processo de aprendizagem ocorra.

Outro elemento-chave relacionado aos métodos de aprendizagem nas organizações é o Ciclo de Aprendizagem Vivencial Kolb (1997), baseado nos trabalhos de Kurt Lewin, que analisou os estilos de aprendizagem individual no campo das organizações. O autor apresenta um modelo que está ligado à aprendizagem cognitiva e comportamental, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e analisa os estilos de aprendizagem individual nas organizações, considerando que a aprendizagem necessita de perspectivas opostas.

Swieringa e Wierdsma (1995) contribuíram significativamente no campo da aprendizagem organizacional ao conceituarem aprendizagem organizacional como uma mudança do comportamento organizacional, um processo de aprendizagem coletiva.

Apresentam o aprendizado como um potencial, uma competência, “aprender a aprender” e a mudança como uma demonstração do aprendizado. A condição para que uma organização aprenda é através da aprendizagem de seus membros, visto que, quanto maior for o nível de autoconhecimento, maior será o potencial de aprendizagem (SWIERING e WIERDSMA, 1995). Para os autores, aprendizagem é uma mudança de conduta; as pessoas devem criar e mudar a organização por meio da aprendizagem. A aprendizagem pode ocorrer de diversas formas, não sendo excludentes (SWIERING e WIERDSMA, 1995):

- aprendizagem informal – aprender por imitação;
- aprendizagem formal – aprende-se com base em recompensas e castigos;
- aprendizagem mediante a experiência ou por meio da ação – o que se aprendeu deve ser evidenciado no que se faz;
- aprendizagem metódica – deve-se estar preocupado com uma maneira consciente de aprender;
- aprendizagem consciente – ajuda a desenvolver o potencial de aprendizagem;
- aprendizagem inconsciente – é repetitiva, por imitação.

A chave dos modelos de aprendizagem organizacional está no reconhecimento do modo como o processo é incorporado no contexto social (ANTAL, LENHARDT e ROSENBROCK, 2001), o que tem recebido especial atenção, considerando a maneira como as pessoas atribuem significado a suas experiências profissionais.

Gherardi e Nicolini (2000) utilizam a expressão aprender na organização fazendo referência à aprendizagem como uma atividade incorporada ao trabalho na organização. A interação interpessoal no nível consciente estimula e aumenta essas atividades, aproximando os indivíduos e estimulando os processos inovativos (LEONARD e SENSIPER, 1998).

O aprender e o desaprender são processos permanentes; o desaprender é necessário porque o aprendizado não é simplesmente um processo cumulativo (ANTAL et al., 2001). Para Hedberg (1981), o desaprender diz respeito ao questionamento e à reconstrução das perspectivas existentes, das estruturas conceituais de interpretação ou das premissas decisórias. Por isso, neste trabalho, os conceitos de aprendizagem estão ligados a autores (ARGYRIS e SCHÖN, 1974; 1978; ARGYRIS, 1995; KOLB, 1997; SWIERING e WIERDSMA, 1995) que tratam da aprendizagem organizacional, embora alguns transitem pelas duas abordagens.

Adota-se, portanto o conceito de aprendizagem desenvolvido pela autora:

um contínuo desenvolvimento de conhecimentos e capacidades; envolve mudanças de comportamento e modelos mentais e é um permanente processo de desconstrução/reconstrução do conhecimento, uma vez que a realidade indica que é preciso deixar para trás alguns patamares, algumas verdades. O aprendizado está ligado a um processo educativo que provoca no indivíduo um responder crítico diante da realidade.

A aprendizagem, neste estudo, faz parte de um processo que muda o estado do conhecimento do indivíduo ou da organização, interligando, cada vez mais, as abordagens do conhecimento e da aprendizagem, ou seja, o conhecimento e a aprendizagem são sempre vistos como complementares, contínuos e presentes na realidade organizacional, podendo ser assim representados:



Figura 11 Interação entre aprendizagem e conhecimento organizacional
Fonte: Elaborada pela Autora

Todos os aspectos apresentados sobre o conhecimento estão, de alguma forma, ligados aos processos de aprendizagem. Eles são fatores-chave não apenas para a competitividade econômica, mas, também, para a participação social, cultural, dentre outras (ANTAL et al., 2001). Uma questão relevante a ser entendida são as dimensões do conhecimento e da aprendizagem organizacional, coletiva e individual. O modo de aprender (pela prática, repetição, socialização, reforço, imitação, entre outras formas) constitui diferentes conteúdos de aprendizagem (LEROY e RAMANANTSOA, 1997) e é um conhecimento que pode ser explícito, estruturado, formalizado (POLANYI, 1967), mas centrado apenas no como, não no porquê (KIM, 1993). Para Bandura (1977), a aprendizagem é o resultado das práticas repetidas, ou do aprender fazendo, e do melhoramento contínuo.

Na tentativa de buscar suprir as lacunas existentes no estudo da aprendizagem organizacional, seu campo tem sido expandido para a inclusão da criação de conhecimento

(ANTAL et al., 2001). A aprendizagem, neste estudo, não está sendo considerada apenas na perspectiva de desenvolver conhecimentos, mas de trabalhar com o grande volume de conhecimentos existentes nos níveis individual, coletivo e organizacional, podendo transcender para o interorganizacional.

Para expandir o conhecimento coletivo, uma organização precisa fazer todos os esforços a fim de desenvolver significados na interação entre e nas CoPs. Gerir conhecimento envolve mudança cultural (BHATT, 2001).

Assim, neste estudo, a aprendizagem terá foco na mudança de atitude, que é resultado de aprendizagem, o que ocorre num contexto influenciado pela cultura individual, coletiva e organizacional.

2.5.1 Cultura e Cultura de Aprendizagem

A visão de cultura sugere que, assim como corre com as pessoas, as organizações têm a capacidade de resistir à mudança ou de incorporá-la, porém, mesmo que a organização de aprendizagem seja possível, isso poderá ser uma limitação (PEDLER, 1992). Para Garavan (1997), a cultura do aprendizado não é vista como objetiva, mas construída por pessoas e reproduzida por uma rede de trabalho, por símbolos e significados que as unem e tornam o compartilhamento do aprendizado possível; ainda, capacita as pessoas a gerirem processos de revisão do conhecimento efetivamente (HUBER, 1991). A cultura de aprendizado organizacional pode afetar diretamente o processo de criação de conhecimento da organização (BHATT, 2000a).

A cultura é um traço que identifica e diferencia as organizações em suas particularidades. Alguns aspectos não são possíveis de explicitação, por serem cercados de subjetividade que nem sempre é interessante explicitar; já outros aspectos são pontualmente gerenciáveis e podem ser explicitados. Algumas culturas podem inibir a capacidade de aprendizagem das pessoas, visto que a verdadeira aprendizagem não ocorre somente quando a organização refina as suas teorias e pressupostos acerca da forma como o mundo funciona, mas se constitui num processo contínuo. A extensão em que cada indivíduo interage com o outro depende da cultura organizacional (BHATT, 1998). Enfim, a cultura inclui todas as áreas da vida do grupo (SCHEIN, 1990).

O problema ligado à conceituação do que seja cultura deve-se ao fato de não ser apenas um conceito, mas a fonte de uma família de conceitos (PETTIGREW, 1979). A cultura é, sim, uma estrutura de referência, uma metáfora que está inserida na organização (PETTIGREW, 1979; SMIRCICH, 1983; MORGAN, 1998).

Para Schein (1985), cultura resulta do compartilhamento de experiências importantes no processo de solução de problemas internos e externos, o qual pode levar a uma visão de mundo construída pelo grupo. Assim, cultura é fruto do aprendizado da experiência do grupo e pode ser encontrada somente onde há um grupo definido com uma história significativa.

A cultura implica que o comportamento humano seja parcialmente prescrito por um meio de vida criado e sustentado coletivamente; não pode ser envolta em normas, regras e códigos que as pessoas utilizam para interpretar e avaliar seus comportamentos, bem como o comportamento de outras (FROST et al., 1985). A cultura está inserida em crenças, percepções e comportamentos humanos, bem como nas políticas da empresa, na estrutura, nos sistemas, etc. (PETTIGREW, 1990).

A palavra cultura pode ser aplicada a qualquer unidade social que tem tido a oportunidade de aprender e que estabelece a visão de si e do ambiente a sua volta – a sua concepção básica (SCHEIN, 1985). Thompson e Luthans (1990) afirmam que a cultura pode ser aprendida através da conexão entre os comportamentos e suas conseqüências e, embora pareça simples, possui profundas implicações quando necessita ser mudada profundamente.

Portanto, cultura é um modelo de concepção básica que pode ser inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo referentemente à forma como seus membros aprendem ao lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Isso pode se referir a algo que tenha funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e ser passível de ser ensinado para novos membros como o meio correto para perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1985).

Cultura é conceituada como a construção coletiva da realidade social (SACKMANN, 1991). Inseridos no aspecto cultural estão as histórias, os modelos mentais, que não somente servem de orientação, mas também de obstáculo para que o aprendizado ocorra (HEDBERG, 1981). Esse conceito é o que parece melhor se ajustar a este estudo.

A cultura de aprendizado organizacional pode afetar diretamente o processo de criação de conhecimento da organização (BHATT, 2000a). Neste estudo, tem relevância o entendimento de como o produtor rural aprende em seus contextos.

2.5.2 Como o Produtor Rural Aprende

As organizações agronegociais e, mais especificamente, as propriedades rurais são caracterizadas pela informalidade, visto que a primeira preocupação centra-se nas relações interpessoais entre os membros, que são as emoções, sentimentos, comunicação e valores (ERICKSON, 2002).

Os produtores utilizam uma vasta fonte de informações e processos de aprendizagem no gerenciamento de seus negócios, os quais variam de produtor para produtor e estão de acordo com a proposta pessoal de aprendizado. Todas essas fontes influenciam decisivamente no processo de tomada de decisão (BAMBERRY et al., 1997).

Para Gibb (1997), os pequenos agricultores preferem buscar informações de fontes que compartilham com seus valores e que lhes trarão noções de alinhamento com a sua atividade. Em estudo realizado na Austrália, Kilpatrick e Rosenblatt (1998) concluíram que os produtores são encorajados a aprender dentro de uma vasta comunidade onde se sentem instigados a buscar e questionar. Isso se complementa com a forma como os produtores preferem aprender e as suas percepções de como eles trazem informações e idéias do mundo exterior para dentro de suas propriedades e na prática do gerenciamento. Eles preferem aprender em suas próprias situações com *experts* e pessoas da mesma atividade, pois estão discutindo com quem sabe entender suas necessidades e tem conhecimentos ou habilidades que podem ser aplicadas as suas situações (KILPATRICK e ROSENBLATT, 1998).

Kilpatrick e Rosenblatt (1998) apresentam cinco fatores que contribuem para a preferência dos produtores da Austrália pela busca de informação de maneira informal, não pela educação e treinamento formais: independência e auto-suficiência, aprendizado contextualizado, falta de confiança no contexto do treinamento, informações de fontes conhecidas e temor de que o novo conhecimento exija habilidades que poderão causar questionamentos das crenças existentes.

Para alguns agricultores da Austrália, a informação originada de outros produtores é a fonte mais importante e influencia decisivamente no processo de decisão, sobretudo quando se refere à mudança; possui importante valor por ser local e vir da experiência direta e da observação ao longo do tempo (MILLAR, CURTIS e DE LACY, 1997; KILPATRICK e ROSENBLATT, 1998). Para Chambers (1983), o conhecimento da população rural existe em

inumeráveis formas e em diferentes grupos e ambientes. Muitas das práticas dos pequenos produtores que eram consideradas como primitivas e sem direcionamento passaram a ser reconhecidas como sofisticadas e apropriadas à realidade atual.

Um estudo realizado com um grupo de produtores na Austrália revelou que existem várias razões para a baixa taxa de qualificação pós-formação escolar: o produtor prefere aprender na prática do trabalho, é mais adepto a cursos suplementares curtos ou a outro tipo de aprendizado informal (SYNAPSE CONSULTING, 1998). Entre as dificuldades estão o custo, o tempo, a localização, a falta de confiança no treinamento e a falta de uma cultura de treinamento entre os produtores (KILPATRICK e WILLIAMSON, 1996; SYNAPSE CONSULTING, 1998). Para Rogers (1983), a interação com pessoas da mesma área é um grande passo para o aprendizado.

Outro aspecto importante identificado por Bamberry et al. (1997) é que as qualificações adquiridas da educação formal são medidas inadequadas da qualificação dos produtores, pois um grande número deles vale-se da variedade de fontes de aprendizado informal para sua própria educação. Essas fontes são outras pessoas, *experts*, outros produtores, família e empregados, bem como a mídia eletrônica e impressa. Com base nesses aspectos, o aprendizado formal é difícil de ser medido e abre espaço para novas abordagens para medir as qualificações, com ênfase nas competências e o foco no reconhecimento do aprendizado anterior (BAMBERRY et al., 1997; SYNAPSE CONSULTING, 1998).

Em vista disso, é exigido dos produtores um padrão de informações diferenciadas para que se capacitem a operar eficientemente nesse ambiente, pois necessitam entender o gerenciamento da cadeia e o modo de posicionar sua produção na cadeia de distribuição para minimizar os impactos negativos e melhor aproveitar as oportunidades. A ênfase na agregação de valor encoraja os produtores a buscarem as melhores oportunidades em produtos e áreas específicas (STEFANSON e FULTON, 1997).

Para Binotto e Nakayama (2001), há uma necessidade urgente de desenvolver habilidades nos gestores responsáveis pela condução dos negócios para resolver problemas, experimentar novas tecnologias, aprender mais com base nas experiências, observando o comportamento dos outros produtores e ser capaz de, além de aprender, transmitir e compartilhar conhecimentos com os demais agentes das cadeias produtivas e, mais especificamente, nas suas comunidades. Na visão de Bamberry et al. (1997), a ênfase no gerenciamento da produção econômica e no aprendizado focado nela é substituída por uma

ampla habilidade gerencial. Os aspectos humanos, gerencial e financeiro, que não eram tão relevantes no passado, passam, hoje, a ter atenção redobrada.

Assim, o conhecimento científico produzido por diferentes fontes com riqueza, poder e prestígio, ignorando o conhecimento existente no meio rural, faz parte do passado. O conhecimento científico e o das pessoas no meio rural são complementares em suas forças e fraquezas; combinados, podem alcançar o que ninguém poderia sozinho. Tais combinações são usadas por profissionais externos, que “descem dos seus pedestais”, sentam-se, ouvem e aprendem (CHAMBERS, 1983).

O conhecimento e a experiência dos produtores são adquiridos através da tentativa e erro, da observação pessoal e da interação com outros no seu ambiente; pode, pois, ser definido como conhecimento local (MILLAR e CURTIS, 1997). O conhecimento local do meio rural pode ser contrastado com o conhecimento central do meio urbano.

Para Chambers (1983), a fraqueza desse tipo de conhecimento é a interpretação do senso comum, que se refere ao conhecimento de um ambiente local mais do que o conhecimento existente nas pessoas, como um sistema de conceitos, crenças e meios de aprender. O ponto forte do conhecimento da população rural é a habilidade de manter, aumentar e corrigi-lo, pois, geralmente, ela possui observação acurada, boa memória para detalhes e transmite facilmente. O conhecimento é vulnerável e adaptável; se não for utilizado ou renovado, pode ser perdido, ou perder seu valor se não corrigido pela adaptação. A adoção de qualquer nova prática é uma experiência e um possível aprendizado individual (CHAMBERS, 1983).

O conhecimento incorporado às atividades da propriedade e a adoção e desenvolvimento de tecnologias têm uma longa história em diferentes países, tais como a Austrália, mas não tem sido comumente documentado em estudos (MILLAR e CURTIS, 1997).

O rural inclui aqueles produtores, pequenos ou grandes, que estão no mercado, comprando insumos e vendendo produtos ou grupos que atuam de forma autônoma. No que se refere a esse grupo, há consciência de que muito do conhecimento está localizado nas pessoas, mas pouco registrado. O conhecimento refere-se a todo o sistema, incluindo conceitos, crenças, percepções, o estoque de conhecimento e os processos pelos quais é adquirido, aumentado, estocado e transmitido. O que é estocado na mente pode representar quem são aqueles que melhor conhecem, não significando que seja uma média; nem pode ser

considerado o conhecimento da população rural como sempre válido e útil (CHAMBERS, 1983).

Sabe-se, entretanto, que há muito para se aprender sobre conhecimento e, mais ainda, sobre como gerenciá-lo. O entendimento do modo como ocorre a aprendizagem nesse segmento também é fator de alta relevância para o sucesso nos negócios. Assim, a aprendizagem e o conhecimento têm sido temas centrais em vários estudos, nos quais se busca respostas às incertezas do ambiente de negócios, bem como favorecer e sustentar o desenvolvimento econômico, político e social do país.

Nonaka (1994) centra sua análise na conversão de conhecimento tácito em explícito, ao passo que Brown e Duguid (1991) focam sua análise na CoP para a realização das trocas e a transferência de experiências. O fato de as pessoas manterem atividades conjuntas ou se relacionarem pelas similaridades de suas atividades parece auxiliar na formação das CoPs. A ênfase no aprendizado através da participação na comunidade é o reflexo de muito esforço passado e presente para trazer o aspecto social do aprendizado.

2.6 COMUNIDADE DE PRÁTICA (CoP)

Nonaka (1994) apresenta o aprendizado como resultado da participação numa comunidade de interação, envolvendo a aquisição de uma nova identidade mais do que o conteúdo cognitivo. Na CoP está presente um aspecto importante do conhecimento e, especificamente, a parte tácita e não formalizada, que pode ser perpetuada e modificada, aumentando o aprendizado (GHERARDI e NICOLINI, 2000).

A CoP não parece ser algo novo, pois os seres humanos têm praticado e aprendido juntos em lugares diferentes desde tempos remotos, porém o termo CoP foi, primeiramente, apresentado por Lave e Wenger (1991) em seu livro *Situated Learning*. Os autores mostram como ocorre o aprendizado e a comunicação simultânea em termos da prática e da comunidade. O aprendizado de uma prática envolve tornar-se membro de uma CoP, não implicando simplesmente uma questão de adquirir informações; requer, sim, disposição, conduta e perspectiva profissional.

Na concepção de Wenger e Snyder (2001), a CoP é um grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. Star (1992) faz um paralelo entre as CoPs de Lave e Wenger e o

conceito de mundos sociais de Strauss para mostrar mais claramente que CoPs vão além de grupos práticos por possuírem a participação na prática.

O foco é o que as pessoas aprendem e como aprendem no contexto social através da participação no mundo social. Lave e Wenger (1991) descrevem as CoPs como um processo com limites que são históricos, com relações de longo prazo entre as pessoas e seus espaços; o desenvolvimento do aprendizado concerne ao desenvolvimento do conhecimento identificado na prática. A CoP é a condição intrínseca para a existência do conhecimento e para que possam ser adotadas as melhores práticas e obtido um padrão na atividade (LAVE e WENGER, 1991; WENGER, 2000).

CoP refere-se à teoria que constrói a aprendizagem com a participação social e constitui-se de grupos que se formam em torno das práticas e que, no decorrer do processo, desenvolvem conhecimento coletivo e distribuído (LAVE e WENGER, 1991). Implica que as competências estarão sendo compartilhadas na rede de contatos e que as relações transcendem os limites da organização e da instituição (GHERARDI e NICOLINI, 2000). O conhecimento é resultado das interações, ações, intervenções e conversações (WENGER, 2000), quando os indivíduos desenvolvem e compartilham a capacidade de criar e utilizar o conhecimento (WENGER, 1998a). As CoPs não são um tipo separado de unidade organizacional, mas compõem-se das pessoas envolvidas na comunidade, pertencendo a outros grupos e estruturas sociais.

Boyett e Boyett (1999) consideram que a CoP se desenvolve através de redes informais, de conversas de corredor, de questionamentos, de histórias, de compartilhamento de informações e formas de desempenhar o trabalho, da cooperação, de lembranças, complementam-se mutuamente informações e, juntas, as pessoas são capazes de desenvolver uma compreensão compartilhada de seu ambiente e de seu trabalho. A comunidade possui versatilidade e dinamicidade para ser uma fonte e repositório de conhecimento, formando a base para a organização tornar-se hábil a conhecer e aprender (DESPRES e CHAUVEL, 2000).

O termo CoP refere-se ao aprendizado com base na participação social, não apenas em certas atividades no trabalho. O aprendizado ocorre na prática social na comunidade e a construção da identidade se dá na relação com essa comunidade, ou seja, não somente para compartilhar o que o indivíduo sabe, mas para mostrar como ele percebe e entende o que faz. Os participantes têm um conjunto de interesses e objetivos comuns relacionados à atividade (HILDRETH, KIMBLE e WRIGHT, 2000).

Com o advento da era da informação, muitas das CoPs podem se utilizar de outras formas para realizar os contatos. Com isso, surge o termo comunidades virtuais de prática, que se valem dos recursos disponíveis da tecnologia da informação, seja através de *e-mail*, *chat*, telefone, dentre outros.

O conhecimento disponível nos grupos, baseados em suas práticas, é, com frequência, tanto distribuído quanto parcial e também pode ser improvisado. Está disponível porque se revela na prática de como fazer algo, mesmo sem declarações sobre as mesmas. É distribuído porque, com frequência, necessita de vários ou de todos os membros do grupo para a execução. É parcial porque, mesmo que cada membro represente uma parte do todo, é pouco provável que alguém detenha todo o conhecimento. Mesmo que no grupo as pessoas aparentemente aprendam as mesmas coisas, as diferentes habilidades e experiências de cada um resultam em conhecimentos diferenciados (BROWN e DUGUID, 2000; SPENDER, 2001).

Nas comunidades de praticantes é rejeitada a idéia da simples transferência de conhecimento pelo fato de isolar o conhecimento da prática; considera-se o conhecimento como algo teórico; aborda-se a questão da aprendizagem como algo socialmente construído, conectando o que está sendo aprendido com as condições nas quais isso ocorre (BROWN e DUGUID, 1991; DUGUID e BROWN, 2001).

Nas CoPs, o aprendizado é visto como uma atividade construída e situada; a ambientação na comunidade denomina-se legitimação, *periphery* e participação (LPP), considerados componentes fundamentais. Nessa visão, o aprendizado não somente toma lugar em locais onde algo é ensinado, mas nas relações informais de aprendizagem (LAVE e WENGER, 1991; GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998; HILDRETH, KIMBLE e WRIGHT, 2000):

1. Legitimação - é a dimensão da CoP que está envolvida com o poder e as relações de autoridade no grupo; não necessita ser formal e é construída pela similaridade das situações na relação social que se desenvolve (KIMBLE, HILDRETH e WRIGHT, 2001).

2. *Periphery* - não é um conceito físico como o centro, a periferia, nem uma medida de quantidade de conhecimento que tem sido adquirida; serve para designar a participação total das pessoas e indicar o grau de engajamento na comunidade. É importante observar quais são as rotinas que os novos membros devem seguir para fazer parte da comunidade.

3. Participação - é a chave do entendimento das CoPs. Não necessariamente implica a co-presença, uma boa definição ou identificação no grupo, ou os limites socialmente visíveis. A participação em CoPs implica desenvolver uma atividade na qual todos possuem um entendimento comum sobre o que é e o que significa para suas vidas e para a comunidade. A comunidade e o grau de participação nela são, em algum sentido, inseparáveis da prática.

LPP foi desenvolvida com base num esforço para encontrar um termo que pudesse ser utilizado para entender a aprendizagem em ambientes não formais para o desenvolvimento da aprendizagem ou do ensino (LAVE e WENGER, 1991); oferece meios para se falar das relações entre os novos e os velhos tempos e sobre atividades, identidades, artefatos e CoPs (LAVE e WENGER, 2004).

O grau de dependência dos grupos varia de acordo com a forma como eles funcionam juntos. Os membros são informalmente limitados pelos valores que encontram no aprendizado e trabalho conjunto, no engajamento, na discussão, na solução de problemas (WENGER, 2000). Lave (1991) e Wenger (1998b) consideram que esse mundo, por si só, é socialmente construído, visto que o homem é um ser social que constrói sua identidade nas relações. O aspecto humano de uma CoP é o mais importante (KIMBLE, HILDRETH e WRIGHT, 2001).

A prática, quando desenvolvida durante algum tempo, habilita os participantes a desenvolverem uma perspectiva comum sobre a forma de entendimento de seu trabalho e modo como esse trabalho se ajusta ao ambiente que o circunda, havendo a união através de comunidades informais (BROWN e DUGUID, 2001b).

Assim, as CoPs emergem através de redes de interação, não sendo projetadas. São características das CoPs a informalidade, a improvisação, o início do aprendizado real, a reconstrução do significado do ambiente, entre outras (BROWN apud RICHTER, 1998). Práticas de trabalho podem ser vistas como construções sociais, através da narração e do contar histórias. Histórias de sucesso requerem certa homogeneidade cultural entre os participantes (ORR, 1990). Assim, a organização pode ser vista como um conjunto de diversas CoPs (LAVE e WENGER, 1991).

CoP difere, significativamente, de outros tipos ou formas de organização em suas formas e estruturas. A tendência na formação das comunidades é que surjam de indivíduos com vínculo de trabalho ou de atividade dentro dos limites da organização (LESSER e EVEREST, 2001). Pelas suas características, não são temporárias, ou como times ou, mesmo, grupos num contexto instrucional (sessões de treinamento); são diferentes de unidades de

negócios e são organizadas de acordo com os interesses de seus membros ou as necessidades de aprendizagem (WENGER, 2000; LESSER e EVEREST, 2001).

Wenger e Snyder (2001), Wenger, Mcdermott e Snyder (2002) e Murty (2004) apresentam algumas características das CoPs e comparam-nas a outras formas de organização.

Características	CoPs	Time de Projeto	Rede Informal
Objetivo	Desenvolver nos participantes aprendizado, criação de conhecimento e competências	Realizar determinada tarefa	Colher e transmitir informações empresariais
Participantes	Participantes que se auto-selecionam	Empregados escolhidos por gerentes seniores	Amigos e conhecidos do meio empresarial
O que possuem em comum	Paixão, compromisso e identificação com habilidades comuns do grupo	As metas e pontos importantes do projeto ou objetivos	Necessidades mútuas e conhecimento interpessoal
Duração	Sem tempo predeterminado para acabar ou enquanto houver interesse em manter o grupo	Temporário, termina quando o projeto entregue é concluído	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manterem contato
Limite	Domínio do conhecimento	Registro formal	Relações mais amplas
Conexão	Aplicação de uma prática	Compromisso com os objetivos	
Permanência do Grupo	Membros constantes	Membros constantes durante o projeto	Ligações baseadas nos amizados

Quadro 3 Comparação de CoP com outras formas de organização

Fonte: Adaptado de Wenger e Snyder (2001); Wenger, Mcdermott e Snyder (2002) e Murty (2004)

A CoP inclui os aspectos formal e informal da organização, sendo mais duradouros que o time e mais estruturados que as redes informais.

O grupo identifica-se como CoP pelo fato de ter interesses comuns em algo que é comum a todos; centra-se na motivação, é autogerenciável, auto-selecionável e possui uma série de interesses motivados pelo modelo de trabalho (BROWN e DUGUID, 2001b). O que impulsiona a perpetuação das CoPs é a geração de conhecimento, provocando o seu reforço e renovação (WENGER e SNYDER, 2001).

A confiança é construída através da interação no decorrer do tempo, na medida em que as pessoas podem fazer questões ou expor as suas dúvidas sem medo de mostrar sua ignorância sobre um assunto. É possível, entre os membros do grupo, identificarem e conhecerem quem pode dar uma resposta para uma dúvida surgida; sentirem-se mais confiantes e serem bem-vindos ou reconhecerem que alguém é suficientemente competente em determinado aspecto para que o tempo seja gasto numa discussão (WENGER, 2000).

Para Brown e Duguid (2001b), existem três modos de a CoP se desenvolver:

a) intermediação por participação: embora as comunidades sejam descritas como grupos excluídos, é comum nas organizações a sobreposição entre comunidades, podendo

algumas pessoas pertencer a mais de uma. Isso permite a ocorrência da intermediação do conhecimento entre as comunidades, dando condições, em virtude da identidade diversa, de trabalhar e entender os interesses de todos;

b) intermediação pela tradução: os tradutores organizacionais são aqueles capazes de estruturar numa comunidade os interesses em termos de visão de mundo moldada pela prática de outras, o que requer o conhecimento de todas as outras comunidades envolvidas;

c) intermediação mediante objetos de fronteira: os objetos de fronteira podem ser objetos (físicos, tecnologias, processos administrativos, técnicas compartilhadas entre as comunidades) ou pessoas; o que acaba sendo comum e distinto nas comunidades são as práticas e a visão de mundo. Esses objetos ajudam as comunidades a se engajar na negociação mútua, do que os contratos são exemplos clássicos (BROWN e DUGUID, 2001a).

Diante disso, fica mais evidente a relação entre o conhecimento e a organização e o papel da prática na geração do conhecimento e da identidade (BROWN e DUGUID, 2001a).

Independentemente dos motivos que levam à formação dessas comunidades, seus membros certamente compartilham conhecimentos com liberdade e criatividade, dando incentivo a novas abordagens para os problemas. Elas podem contribuir para o crescimento organizacional, direcionar a estratégia, gerar novas oportunidades para a empresa, solucionar problemas, disseminar as melhores práticas, desenvolver novas habilidades profissionais. Constata-se, portanto, que a CoP possui três características fundamentais, que são domínio, comunidade e prática (WENGER e SNYDER, 2001; WENGER, 2004; WENGER, MCDERMOTT E SNYDER, 2002).

- Domínio: refere-se à área de conhecimento que une a comunidade, que dá identidade e o direcionamento das questões-chave para os membros;
- Comunidade: é o grupo de pessoas para quem o domínio é relevante, a qualidade das relações entre os membros e a definição dos limites internos e externos; um grupo de pessoas que interagem, que se engajam, conversam, pensam e desenvolvem relações umas com as outras;
- Prática: é o corpo de conhecimento, métodos, ferramentas, histórias, casos, documentos compartilhados e desenvolvidos conjuntamente com os membros; a maneira de lidar com os problemas típicos do domínio e o que precisa ser desenvolvido.

A combinação dessas características é o que capacita a CoP a gerenciar o conhecimento. O domínio oferece o foco comum, a comunidade constrói as relações que viabilizam o aprendizado coletivo e a prática oferece espaço para o aprendizado junto às pessoas naquilo que elas fazem (WENGER, 2004). Assim, a CoP é mais que uma comunidade de interesse (WENGER e SNYDER, 2001).

Para Lave e Wenger (1991) a CoP refere-se ao aprendizado como um processo pelo qual os indivíduos formam suas identidades em relação às identidades sociais do grupo, ou seja, a aprendizagem como processo de engajamento na prática. Há um compartilhamento entre os membros do grupo a respeito do tipo de julgamento que os praticantes solicitam, não se restringindo ao que fazer, mas abrangendo também quando fazer e quando foi bem feito (BROWN e DUGUID, 2001a).

Elkajaer (2001, p. 104) contribui no entendimento afirmando que a aprendizagem que ocorre nos ambientes sociais é vista como parte inevitável da participação na vida social e na prática. Além da aprendizagem individual, considera a importância de fazer parte de uma comunidade, bem como o aperfeiçoamento das habilidades de seus membros. Essa abordagem considera a aprendizagem inerente à prática social e apresenta conceitos como o do “aprender enquanto se trabalha”, no qual a aprendizagem se apresenta como parte inevitável em ambientes organizacionais.

Hildreth, Kimble e Wright (2000) preocupam-se com a importância do contato face-a-face, porque possibilita trazer maiores contribuições para a evolução da comunidade. A CoP se apresenta como o instrumento mais propício para situações reais que virtuais. Para Brown e Duguid (1998), as comunidades ajudam na prática da geração de conhecimentos e evidenciam o coletivo do como fazer. A tentativa de mover o conhecimento sem a prática pode ser o mesmo que mover o *know-what* sem o *know-how*. Diferentes CoPs possuem padrões diferenciados e desenvolvem conhecimentos também diferenciados; assim, uma melhor prática numa comunidade pode não sê-lo em outra.

Estudos a respeito de como o trabalho é conduzido, ao contrário dos relatos de tarefas ou manuais, reafirmam que o conhecimento existente nos grupos, embora em alguns casos seja invisível, é significativamente coletivo (SPENDER, 2001). Em vista disso, a CoP pode se expandir na organização e ser um canal ideal para levar informação, tais como as melhores práticas, dicas, lições aprendidas, *feedback*, além dos limites da organização e do grupo (DESPRES e CHAUVEL, 2000).

O próprio trabalho pode ser visto como um cenário no qual as pessoas podem experimentar um senso de comunidade. Todos têm muito a contribuir e a aprender, visto que as perspectivas, interesses e talentos são diferentes e podem ser compartilhados (FROST et al., 1985). Nas CoPs há o compartilhamento de objetivos e interesses similares, empregam-se práticas comuns, trabalham com ferramentas similares e usam uma linguagem comum, tendo crenças e valores similares e são parte natural da organização (LAVE e WENGER, 1991; WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002).

Enfim, a CoP pode ajudar na criação de uma infra-estrutura social que poderia capacitar a criação e a transferência do conhecimento. Pelo fato do seu foco estar na aprendizagem, no desenvolvimento de capacidades, na difusão do aprendizado entre os membros do grupo, aumentam as capacidades para a solução de problemas e a realização de melhoramentos em todos os aspectos.

Assim, de acordo com alguns autores (BROWN e DUGUID, 1991; LAVE, 1991; LAVE e WENGER, 1991; WENGER, 1996; 1998b; WENGER, 1998a; WENGER, 2000; WENGER e SNYDER, 2000; WENGER e SNYDER, 2001; WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002) presentes na literatura, a CoP caracteriza-se por:

- aprender com a participação social;
- compartilhar práticas, valores, *insights*, objetivos e interesses;
- compartilhar especificidades da área de atuação e solução de problemas;
- aumentar a motivação no trabalho, reputação profissional e produtividade;
- ter um conjunto comum de focos em problemas e senso de propósito;
- engajar as pessoas num processo de encorajamento para o compartilhamento, criação e uso do conhecimento;
- criar um respeito mútuo e confiança para a realização de trocas;
- encorajar as pessoas a realizar trocas, expor as “ignorâncias”, fazer questões difíceis e ouvir cuidadosamente;
- ter conhecimento coletivo e necessidades reais para conhecer o que cada um conhece;
- ser auto-organizada;

- criar uma “fábrica” de aprendizado;
- ser formal ou informalmente organizada.

Em síntese, a criação de conhecimento, aprendizagem, inovação, as CoPs fazem parte de um quebra-cabeça que precisa ser montado. A Figura 12 objetiva representar como as teorias se relacionam:



Figura 12 Integração das teorias

Fonte: Criado pela autora

Com isso, neste trabalho, as CoPs serão grupos informais de associados de uma cooperativa agrícola ou produtores independentes que já possuem relacionamento informal e que têm oportunidades para criar suas identidades ligadas às do grupo. O aprendizado constituir-se-á num processo, no qual todos possuem o engajamento com a prática e buscarão, através da interação, compartilhar as melhores práticas adotadas nas atividades. Com elas, poderão criar conhecimento, qualificar-se, oferecendo subsídios para serem disseminadas no contexto do agronegócios. No agronegócios as CoPs podem situar-se nas organizações, bem como junto aos associados ou nos pequenos grupos. Por isso, a análise do sistema cooperativo requer o entendimento do sistema agroindustrial, bem como a inserção dessas organizações nas cadeias produtivas.

Assim, o conceito que será adotado para CoPs, de acordo com Wenger (1996; 1998b), considera que são grupos de pessoas que compartilham uma paixão por algo que sabem como fazer e que interagem regularmente para aprender como pode ser feito de uma melhor maneira.

A inter-relação das teorias mostra grande dinamicidade, havendo dependência umas das outras. Esse grau de dependência e importância de cada uma varia de acordo com a situação, com a realidade, bem como com tantas outras especificidades referentes a elas. Com base nos conteúdos apresentados foi desenvolvida a Figura 13 demonstrando o mapa cognitivo da pesquisa.

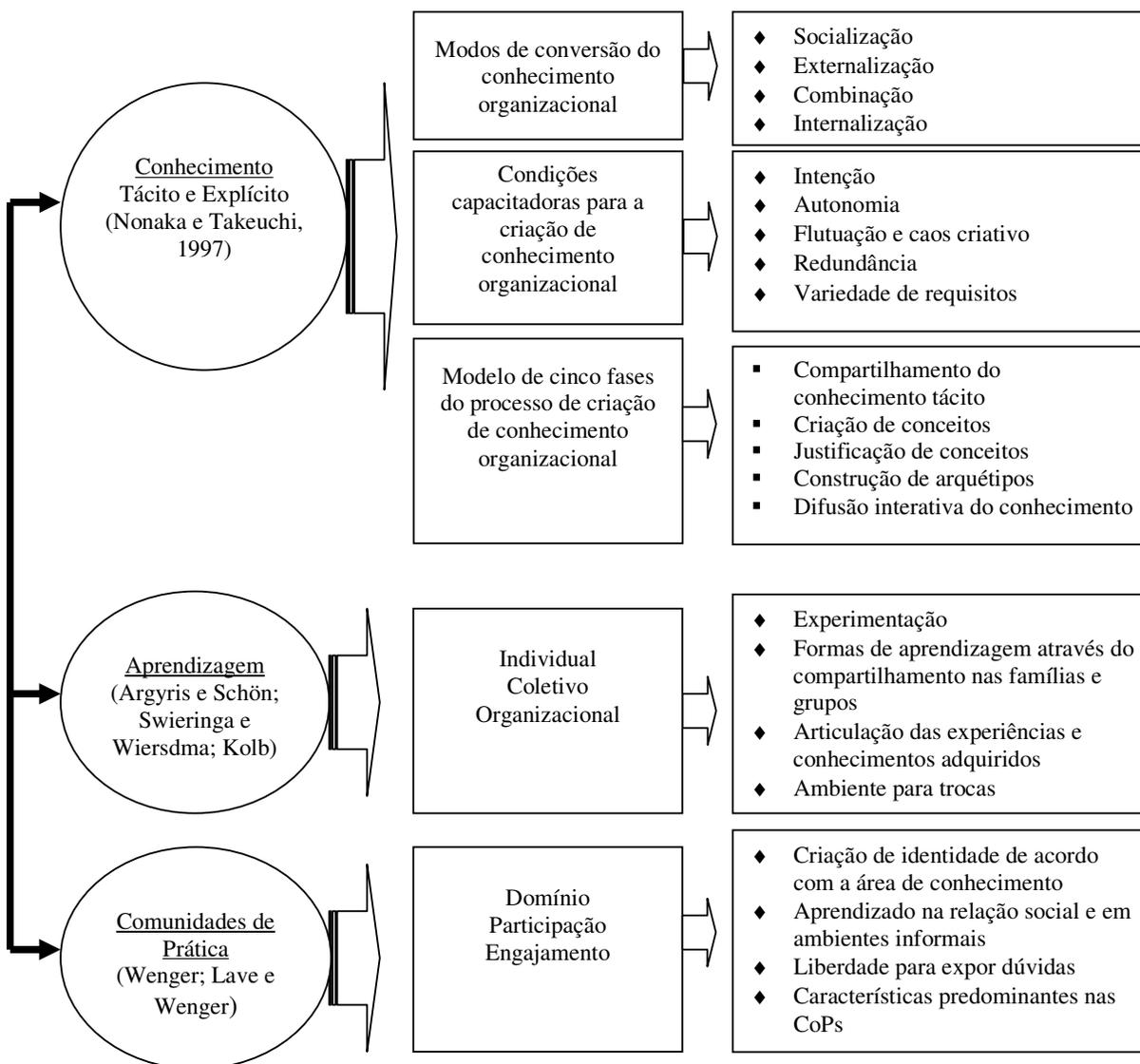


Figura 13 Mapa cognitivo da pesquisa
Fonte: Elaborado pela Autora

O mapa cognitivo oferece um entendimento da complexidade e da amplitude que envolvem as temáticas abordadas neste estudo.

O capítulo a seguir aborda o agronegócios e os cenários que envolvem as duas realidades, bem como a temática ligada a cooperativas e à gestão das propriedades rurais.

CAPÍTULO 3 AGRONEGÓCIOS

3.1 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS

Em 1957, os pesquisadores da Universidade de Harvard John Davis e Ray Goldberg enunciaram o conceito de *agribusiness*, que representou o marco conceitual no estudo das questões relacionadas à produção e à distribuição de alimentos, fibras e matérias-primas de origem agropecuária.

Para Davis e Goldberg (1957), *agribusiness* compõe-se do conjunto das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas fazendas, armazenamento, processamento e distribuição dos produtos e itens produzidos a partir deles. Todo o trabalho de Davis e Goldberg está centrado na noção de visão sistêmica, que vai desde o produtor rural até chegar à distribuição de produtos acabados.

Esses autores deram o passo inicial na tentativa de tratar o agronegócios como uma atividade diferenciada, com conceitos e características próprias. Eles introduziram a visão de negócios agrícolas como um conjunto de agentes envolvidos em processos de transformação e adição de valor aos produtos agrícolas. Com isso, foi possível identificar algumas das tendências que estavam acontecendo no setor agroindustrial norte-americano e que se estenderam para a maioria dos países que se inseriram posteriormente na economia global.

As tendências percebidas no setor agroindustrial americano foram a mudança nos padrões tecnológicos, decorrente de uma elevada taxa de utilização de insumos de produção em nível de fazendas, e o crescente inter-relacionamento entre o setor produtivo e os segmentos de transformação, armazenagem e distribuição de alimentos, fibras e derivados das matérias-primas de origem agropecuária.

Posteriormente, Walters (1999) deu ênfase ao gerenciamento, afirmando que no fluxo do sistema do agronegócios cada setor necessita ter um bom gerenciamento do trabalho, da tecnologia e do capital para dar sustentação à produção e ter um bom desempenho no mercado.

Boehlje (1996) denomina essa mudança como a industrialização da agricultura. Este autor contrasta com o modelo antigo e engloba: a) processos de fabricação; b) o sistema de produção e distribuição; c) separação e alinhamentos dos elos da cadeia produtiva; d) coordenação negociada entre os elos da cadeia; e) novos tipos de riscos; f) preocupação com o sistema de poder e controle; g) a função importante que a informação exerce no sistema.

É importante destacar que o conceito de agronegócios traz consigo uma característica relevante, a de considerar a atividade rural como de caráter residual. Várias atividades são transferidas para "fora da porteira" da fazenda. Segundo Silva (1996), da primeira definição de agronegócios derivaram várias outras para explicar sempre o mesmo fenômeno observado já na economia norte-americana: a crescente inter-relação setorial entre agricultura, indústria e serviços. O fazendeiro moderno, diziam Davis e Goldberg (1957), é um especialista que teve suas operações reduzidas a cultivar plantas e criar animais. As demais atividades têm sido transferidas em larga medida para fora da porteira da fazenda. A economia do agronegócios reúne hoje essencialmente as funções que eram devotadas ao termo agricultura há 150 anos.

O conceito de sistema agroindustrial (SAI) surgiu da tradução de *agribusiness system*. Para Batalha (2001a), o SAI constitui-se no conjunto de atividades e agentes que concorrem para a produção de produtos com origem no setor primário e se estende desde a produção de insumos para as fazendas até a chegada do produto ao consumidor final. O autor salienta que o conceito de SAI não deve estar relacionado a nenhuma matéria-prima agropecuária específica ou produto final. Bialoskorski Neto (2000a) entende o SAI como uma teia que contempla relacionamentos econômicos e contratuais entre os diversos atores, envolvendo desde a produção de insumos, produção agrícola, processamento e distribuição de produtos processados, chegando ao consumidor final. Dessa forma, o conceito de SAI é muito semelhante ao de agronegócios.

Um complexo agroindustrial tem como ponto de partida uma determinada matéria-prima, que, seguindo diferentes processos industriais, transforma-se em diferentes produtos finais. O foco de análise centra-se na composição de um conjunto de agentes vinculados direta e indiretamente a uma determinada matéria-prima agrícola, surgindo, assim, expressões do tipo complexo trigo, complexo cana, complexo soja e outros mais.

No que se refere à cadeia de produção ou *filière*, em meados da década de sessenta, a escola francesa de economia industrial deu origem a uma outra abordagem para o estudo das questões relacionadas ao agronegócios e que também privilegia a dimensão sistêmica: *analyse de filière*. É uma definição que destaca os aspectos de interdependência e complementaridade

dos esforços organizacionais com o objetivo de maximização do retorno dos agentes. No Brasil, a literatura econômica traduziu *filière* como cadeia de produção, denominação que passou a ser utilizada vastamente.

Segundo Batalha (2001b), a cadeia de produção é definida a partir de um determinado produto final e envolve as várias operações técnicas, comerciais e logísticas necessárias a sua produção, perpassando diversos segmentos (em especial, a comercialização, o processamento e produção de matérias-primas). Percebe-se, portanto, que o conceito de cadeia de produção se aproxima bastante da noção de complexo agroindustrial, tendo em vista a ênfase na matéria-prima de base agrícola e apresenta proximidade com o de complexo agroindustrial. Diante da proximidade dos conceitos e das diferentes formas de analisar o agronegócios, torna-se importante mostrar um pouco do cenário.

3.2 CENÁRIO BRASILEIRO

O Brasil, na atualidade, possui uma população em torno de cento e oitenta e três milhões de habitantes, com taxa de crescimento real de 1,5%. A população concentra-se em aproximadamente 81% na área urbana e 19% na rural. A área territorial é de 8.511.965 km (IBGE, 2005; CIA, 2004). Algumas informações econômicas parecem pertinentes para melhor se compreender a realidade brasileira e a importância do agronegócios.

Em 2003, o Produto Interno Bruto (PIB) foi de US\$ 493,3 bilhões, sendo que a indústria representou 36,6%, a agricultura, 9,6% e os serviços, 53,7% (RFB, 2005; BCB, 2005; CIA, 2004). As exportações e importações, em 2003, foram de US\$ 73,1 e US\$ 43,3 bilhões, respectivamente; em 2004, as exportações foram de US\$ 95 bilhões e as importações, de US\$ 62 bilhões aproximadamente. O superávit comercial de US\$ 33 bilhões está colocando o país num grupo de países considerado seletos (AEB, 2005; SECEX, 2005).

Assim, a pauta de exportações e importações de alguns produtos do Brasil está assim constituída:

Tabela 1 Exportações do Brasil em 2003

Produtos	Valores (US\$ milhões)
Soja em Grãos	4,290
Minério de Ferro	3,446
Automóveis de Passageiros	2,656
Farelo de Soja	2,602
Óleos Brutos de Petróleo	2,122

Fonte: AEB (2005) e Secex (2005)

É importante salientar que dois dos cinco principais produtos exportados são originados do agronegócios. No que se refere às importações, concentram-se nos seguintes produtos:

Tabela 2 Importações do Brasil em 2003

Produtos	Valores (US\$ milhões)
Petróleo Bruto	3,777
Partes e Peças para automóveis e tratores	1,501
Circuitos integrados e microconjuntos eletrônicos	1,471
Medicamentos	1,397
Motores, geradores e transformadores elétricos	1,144

Fonte: AEB (2005) e Secex (2005)

As exportações e importações brasileiras possuem mercados diferenciados. As exportações têm buscado atingir novos mercados em diferentes lugares do mundo. A tabela a seguir demonstra os principais mercados e locais onde os produtos são vendidos, bem como os seus percentuais.

Tabela 3 Principais destinos das exportações do Brasil em 2003

Países	Percentuais
Estados Unidos	22,8%
Argentina	6,25%
China	6,2%
Países Baixos	5,8%
Alemanha	4,3%

Fonte: AEB (2005) e Secex (2005)

Percebe-se que os Estados Unidos e a Argentina, seguidos da China, são os maiores importadores dos produtos brasileiros.

Tabela 4 Principais origens das importações do Brasil em 2003

Países	Percentuais
Estados Unidos	19,8%
Argentina	9,6%
Alemanha	8,7%
Japão	5,2%
China	4,4%

Fonte: AEB (2005) e Secex (2005)

Portanto, os Estados Unidos e a Argentina são os maiores compradores dos produtos brasileiros e, ao mesmo tempo, são os países que melhor suprem as necessidades de importação do Brasil.

O agronegócios possui parcela significativa das exportações e coloca o Brasil como importante vendedor mundial de café, açúcar, suco de laranja, álcool, soja, carne bovina, frango e tabaco. O setor do agronegócios representa hoje 34% do PIB nacional e 42% das exportações do país (AEB, 2005; SECEX, 2005). Em 2004, o agronegócios foi responsável

por US\$ 39 bilhões nas exportações, contra US\$ 31 bilhões em 2003; o volume de grãos, em 2003, atingiu 122,4 milhões de toneladas, 26,5% maior que 2002 (RPB, 2005; MAPA, 2005).

O bom desempenho das exportações brasileiras no agronegócios deve-se ao elevado crescimento da economia mundial, a um acréscimo nos valores das *commodities*, à abertura de novos mercados e, ao mesmo tempo, à ocorrência de problemas sanitários em importantes exportadores no setor de carnes, entre outras razões que justificam esse aumento. Com esse crescimento, nas últimas décadas, esse setor tem sido responsável pelos resultados positivos para o desenvolvimento do país e para a maior estabilidade econômica, bem como pelo significativo número de empregos, 17,7 milhões de trabalhadores, 37% da mão-de-obra do país.

Vários fatores positivos estão contribuindo para esse fato, tais como terras de boa qualidade, abertura de novos mercados e avanços tecnológicos. Outro aspecto refere-se ao desenvolvimento do agronegócios sem o subsídio do governo e com algumas políticas públicas que tornaram mais viável esse desenvolvimento. Como exemplos disso têm-se a política de crédito para Moderfrota e Pronaf. Embora se perceba que há algumas dificuldades e fragilidades que dificultam o maior desenvolvimento do agronegócios na operacionalização de algumas atividades, como as políticas protecionistas com barreiras sanitárias e tarifárias e a carência uma boa logística de transporte, houve significativo desenvolvimento nas últimas décadas.

Assim, o agronegócios brasileiro chega a uma nova fase, na qual todos os setores da economia, além dele, passaram por um processo de ajuste à nova realidade depois de ter vivido num estado de assistencialismo, de tentativa de estabilização da moeda e da abertura do mercado ao comércio exterior. Coube aos gestores do agronegócios envolvidos nos diferentes setores a adequação de seus processos de gestão na busca de maior eficiência. Há a busca incessante de todos aqueles que participam como atores nas cadeias produtivas por alternativas viáveis para fazer frente à realidade competitiva existente (BINOTTO e PEDROZO, 2000). A adequação a esses novos tempos implica gerir centrado no antes, dentro e após a porteira das propriedades, como já mencionavam os clássicos David e Goldberg em 1957.

Assim, nas últimas décadas o setor primário deixou de ser apenas provedor de alimentos *in natura* e consumidor de seus próprios produtos, passando a fazer parte de uma atividade integrada aos setores industriais e de serviços. Há uma visão sistêmica do agronegócios, ou seja, ele vai além da produção primária, com grande abrangência e

representatividade na economia nacional que se depara a todo momento com inúmeras oportunidades e desafios de natureza estratégica em seus mercados.

3.3 CENÁRIO AUSTRALIANO

A Austrália possui uma população de aproximadamente vinte milhões, com uma área geográfica de 7.686.850 km, sendo composta de seis estados e dois territórios. O PIB australiano em 2004 foi de US\$ 622,7 bilhões, no qual a indústria representou 22%; a agricultura, 5% e os serviços, 73%. As exportações representaram US\$ 82,29 bilhões e as importações, US\$ 98,89 bilhões. A taxa de crescimento real foi de 3,5% (ABARE, 2004; ABS, 2005; DFAT, 2005; CIA, 2004).

A pauta de exportação e importação dos principais produtos da Austrália é mostrada na Tabela 5:

Tabela 5 Exportações da Austrália/2003-2004

Produtos	Valores (US\$ milhões)
Carvão	8,224
Ouro (não monetário)	4,267
Minério de Ferro	3,939
Petróleo Cru	3,506
Carne Bovina	2,957

Fonte: DFAT (2005)

No que se refere às exportações, dentre os cinco itens mais exportados, o agronegócios australiano está presente com apenas um produto, colocado em quinto lugar.

As importações concentram-se nos seguintes produtos:

Tabela 6 Importações da Austrália/2003-2004

Produtos	Valores (US\$ milhões)
Motor de veículos de passageiros	8,477
Petróleo Cru	4,779
Computadores	3,876
Medicamentos (inclusive veterinários)	3,705
Equipamentos de telecomunicações	3,297

Fonte: DFAT (2005)

Os produtos exportados e importados têm mercados diferenciados. Os principais estão situados nos seguintes países:

Tabela 7 Principais destinos das exportações da Austrália/2003-2004

Países	Percentuais
Japão	18,2%
China	9,1%
Estados Unidos	8,7%
Coréia do Sul	7,8%
Nova Zelândia	7,4%

Fonte: DFAT (2005)

No que se refere aos mercados exportadores a Austrália, o Japão e a China, seguidos dos Estados Unidos, são os maiores.

Tabela 8 Principais origens das importações da Austrália/2003-2004

Países	Percentuais
Estados Unidos	15,2%
Japão	12,3%
China	11,7%
Alemanha	6,1%
Reino Unido	4,1%

Fonte: DFAT (2005)

Pode-se inferir que o maior mercado exportador da Austrália está situado na Ásia, uma vez que concentra 35,1%; da mesma forma ocorre com as importações, pois 24% são originárias deste continente.

A Austrália, país líder em exploração e extração de minério e petróleo, não exporta somente esse recurso natural abundante, mas suas tecnologias avançadas e processos inovativos. Desde 1998, a agricultura, os recursos minerais e a energia têm crescido em exportações a uma média de 7% ao ano; em 2003, esses setores representaram 56% do total das exportações (DFAT, 2005).

Os produtos das exportações agrícolas na Austrália têm se alterado, representando em torno de 18% das exportações totais. Em 1989 os itens mais exportados eram trigo, carne de gado e lã, representado 56% das exportações agrícolas. Em 2003, esses produtos representaram apenas 34%. Essa redução da contribuição desses itens para o desempenho do setor é compensada pelo crescimento, nos últimos anos, de um grupo dinâmico de outros produtos, como vinho, derivados do leite, carnes (além do gado e vitela), mariscos, girassol, frutas e verduras, os quais estão entre os que têm crescido mais rapidamente em exportações (DFAT, 2005).

A agricultura tem se mostrado um importante setor na Austrália desde que os primeiros europeus chegaram, há mais ou menos duzentos anos. No passado, o governo focava a assistência na agricultura, através de políticas que tentavam amenizar a instabilidade

do mercado e os baixos preços oferecidos pelos produtos. Outras políticas, como isenção de taxas na preparação do solo e subsídios para irrigação em áreas consideradas pouco adequadas para a prática da agricultura, encorajaram muitos a expandir a área agricultável (OECD, 1998).

Em algumas décadas anteriores à de 70, o desenvolvimento agrícola na Austrália tinha como foco a melhoria da qualidade da terra e melhoramentos na tecnologia e produção (KINGWELL, 2002). O gado e a indústria de carne são componentes bastante representativos do setor agrícola na Austrália (ZHAO et al., 2003).

Desde a década de 80, o governo tem abolido o suporte aos preços no mercado e os subsídios para a compra de insumos. Os investimentos que eram utilizados nessa área foram direcionados a programas de qualificação humana no setor rural, aumentando as oportunidades econômicas e sociais das comunidades rurais em geral e encorajado as práticas de agricultura sustentável. Embora a produção com suporte do governo tenha quase que desaparecido na Austrália, as políticas passadas, combinadas com sistemas de produção inadequados para as condições de solo e clima, ainda mantêm resquícios, dentre os quais estão pestes, degradação do solo, que variam de acordo com as condições do clima e de fatores socioeconômicos (OECD, 1998).

Atualmente, a agricultura na Austrália continua a ser o setor que mais contribui para o bom desempenho das exportações; o alimento processado é o maior componente dos produtos manufaturados. No que se refere às propriedades agrícolas, os agricultores têm experimentado diferentes produtos para fazer frente aos novos mercados (MERCER, 1997).

De acordo com DFAT (2005), os fatores que contribuem para a alta qualidade das exportações do agronegócios são:

- proximidade geográfica dos maiores mercados;
- baixo nível de poluição ambiental e ausência de muitas pestes e doenças presentes em outras partes do mundo;
- agricultura abundante e diversa, inclusive no que se refere à pesca, e vasta terra arável e para pastagem;
- tecnologia de ponta e avançado desenvolvimento de especialistas na área;
- boa qualidade da pesquisa e desenvolvimento no setor.

As mudanças no mercado provocadas pela desregulamentação, bem como a flutuação nos preços das *commodities*, têm causado fortes impactos na agricultura australiana. Diante de tudo isso, o governo tem adotado uma política neoliberal, priorizando as forças do mercado, reduzindo a intervenção e evidenciando para as famílias envolvidas na atividade rural que necessitam ser não apenas mais eficientes economicamente, mas também auto-suficientes. Além disso, o governo está afastado das comunidades rurais e do nível da porteira da propriedade, onde todos os efeitos dessas mudanças estão causando maior impacto (ALSTON, 2004).

A Austrália apresenta uma diversidade étnica, por isso, pode ser um grande engano pensar-se num grupo homogêneo com características similares. Os diferentes grupos étnicos estão estabelecidos em diferentes áreas e com diferentes atividades, entre os quais estão italianos, vietnamitas, chineses, indianos e, principalmente, ingleses, dentre outras etnias. Um aspecto comum entre esses grupos é o fato de os jovens relutarem a ingressar na atividade do campo, preferindo buscar alternativas de qualificação em outras áreas (ALSTON, 2004).

Nesse processo de encadeamento das várias operações envolvidas de jusante a montante, é importante a compreensão das organizações cooperativas que fazem parte desse sistema. Assim, pela tradição e pela importância da agricultura no Brasil, as cooperativas agropecuárias são um tipo de organização que desempenha papel importante e dinâmico no processo de desenvolvimento agrícola. Na Austrália, embora se apresentem numa outra filosofia, se comparada à brasileira estudada, não sendo denominadas no trabalho como cooperativas, também buscam se auto-sustentar por meio de um gerenciamento eficiente.

3.4 COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

3.4.1 História das Cooperativas

Os produtores operando individualmente são, em muitos casos, incapazes de expandir a escala necessária para se tornarem processadores, o que demanda muito capital, conhecimento e tempo. Em contrapartida, se estão ligados a uma cooperativa, embora sejam pequenos produtores, conjuntamente se tornarão maiores e terão maiores níveis de produção para integrar-se verticalmente e entrar na área de processamento (WANER, 2000). As cooperativas têm tido sucesso em algumas áreas, por permitirem aos produtores atuarem

conjuntamente e controlarem os ativos enquanto buscam poder econômico e político através dos seus membros (STEFANSON e FULTON, 1997).

O cooperativismo é resultado de séculos de evolução do homem, no que diz respeito à arte de identificar formas de sobrevivência ou, mesmo, de viver melhor diante das dificuldades que cada momento da história apresenta. A cooperação sempre existiu nas sociedades humanas desde eras mais remotas, resultante da necessidade de sobrevivência e vista como necessidade, como meio de sobrevivência e, sobretudo, como agrupamento de pessoas que, na reciprocidade do trabalho, no conjunto de suas idéias e no esforço continuado de suas ações, realizavam seus propósitos e seus objetivos.

As primeiras cooperativas surgiram na Inglaterra no final do século XVIII. Tem-se como a primeira cooperativa, criada em 1844 e organizada formalmente, a dos tecelões de Rochdale, que surgiu decorrente das necessidades de defesa dos direitos, para suprimento de necessidades básicas e emprego. A cooperativa ainda se propunha a cultivar uma área rural, plantando alimentos necessários à sobrevivência dos operários desempregados e gerando empregos às pessoas excluídas do mercado de trabalho (BENATO, 1994), ou seja, as cooperativas, muitas vezes, surgem em momentos de adversidade (WILSON, 1999).

“A singela mensagem dos pioneiros de Rochdale é de grande utilidade para uma reflexão sobre os rumos do cooperativismo e referência importante para se entender que certos objetivos só serão atingidos quando houver disciplina, esforço continuado e metas claras a partir de princípios e normas que funcionem como guias de conduta, obrigando a todos na partilha de benefícios e na distribuição de encargos (NASCIMENTO, 2000, p. 2).

A experiência dos rochdaleanos foi o marco na origem do cooperativismo e trouxe contribuições para o Brasil, como a base doutrinária pregada nas cooperativas. Além da Inglaterra, as cooperativas também foram criadas na Alemanha, em 1847, chamadas “Caixa de Empréstimo Rural”, modelo que, posteriormente, seria trazido para o Brasil pelo padre suíço Theodoro Amstad. O surgimento das cooperativas no século XIX, tanto no Brasil como nos Estados Unidos, ocorreu devido a fatores econômicos, à organização dos produtores e às políticas públicas (COOK, 1995).

A cooperativa era vista como uma forma de negócio inserida numa economia de mercado, sendo particularmente adaptada para servir às necessidades do setor agrícola, considerando o seu arranjo estrutural. Cooperativas são designadas para prover serviços aos associados, os quais, como indivíduos, não podem prover a si próprios ou não são capazes de ser tão eficazes (MCBRIDE, 1986).

Crúzio (1997, p. 7) entende por cooperativa “uma união de pessoas, cujas necessidades individuais de trabalho, de comercialização ou de prestação de serviços em grupo, e respectivos interesses sociais, políticos e econômicos fundem-se nos objetivos grupais da associação”.

Para Lauschner (1995, p. 125), a cooperativa “é a forma histórica ideal de participação do produtor rural para assegurar a renda e o nível de exploração rural e de organização da produção agroindustrial”. Irion (1997, p. 45) complementa afirmando que a cooperativa “é um instrumento eficaz para a organização da população, a democracia dos investimentos, a distribuição da renda, a regularização do mercado, a geração de empregos e assim instrumentaliza a justiça social”.

A finalidade, o objetivo e a doutrina das cooperativas são específicos do sistema. A finalidade é:

- correção de distorções econômico – sociais, pacífica e gradativamente;
- prestação de serviços;
- geração de produtos;
- obtenção de preço justo por esses.

Entretanto, uma das dificuldades para a compreensão da importância da cooperação é que os indivíduos estão inseridos numa sociedade capitalista, permeada pelo individualismo e pela competição. Fulton (1995) questiona se essa forma de cooperativa pode sobreviver diante desse crescente individualismo, no qual a propriedade e o uso são vistos separadamente. O objetivo é difundir os ideais em que se baseia no intuito de atingir o pleno desenvolvimento financeiro, econômico e social de todas as sociedades cooperativas (OLIVEIRA, 1984).

As cooperativas agrícolas são associações de produtores primários que possuem objetivos comerciais comuns com maior possibilidade de sucesso do que se trabalhassem individualmente (SCA, 1988; WILSON, 1999). Para Knutson (1966) a diferença entre uma cooperativa e uma empresa é perceptível no fato de que a primeira busca o máximo retorno para os seus associados e a segunda busca maximizar o seu lucro e minimizar o retorno para os seus proprietários. Podem ser classificadas de diversas formas, como pelo tamanho, pela estrutura financeira, pela estrutura organizacional, pela área geográfica de abrangência, pelo nível de atividades, pelo âmbito de suas ações, etc. (COOK, 1995).

A base doutrinária das cooperativas apresenta-se como sociedades inspiradas na democracia, onde o capital se constitui num meio de participação, nunca num fim de lucro. Para a realização de seus objetivos, a cooperativa não busca o lucro e, na ocorrência de excedente financeiro, esse retorna ao associado; a todos, indistintamente, é exigidas a neutralidade política, religiosa e racial, e a adesão é livre a quem queira participar. O homem, principal objetivo dessa sociedade, deve ser educado constantemente e, como usuário do serviço, deve administrar suas compras coerente e corretamente (IRION, 1997). Fica clara na cooperação das pessoas a riqueza do aprendizado conjunto, visto que os indivíduos, isoladamente, teriam dificuldades em alcançar, a cooperativa parece trazer maiores possibilidades de concretização dos objetivos.

3.4.2 Cooperativas Agrícolas no Brasil

Theodore Amstad foi considerado o pioneiro do cooperativismo no Rio Grande do Sul, trazendo contribuições importantes no que se refere à integração dos associados à cooperativa e ao desenvolvimento das perspectivas micro e macroeconômicas. Sentindo a necessidade de desenvolver ações mais profundas no auxílio aos produtores, uma vez que a revolução federalista (1893-1895) causaria sérios problemas na zona colonial e impedia a colocação dos produtos agrícolas no mercado (PURPER, 1980), fundou em 1902 a primeira Caixa Rural Cooperativa, em Nova Petrópolis, tornando o estado o berço do cooperativismo brasileiro (CAMPOS, 1998).

Em 1911, com o apoio dos governos federal e estadual, foi intensificado o incentivo pela cooperação agrária, mas foi em 1930 que se deu o reatamento histórico do movimento cooperativista de produção, quando os agricultores sofriam os efeitos da crise mundial e não tinham outra alternativa senão reiniciar o agrupamento e a formação de cooperativas (CAMPOS, 1998). Um aspecto característico do estado do Rio Grande do Sul, é reunir um grande núcleo de colonização estrangeira, sobretudo, o italiano e o alemão.

O decreto 22.239 normatizou a constituição e o funcionamento das cooperativas brasileiras no início da década de 30, facilitando e simplificando a sua fundação, além de conceder isenção de diversos impostos. A partir deste, o cooperativismo foi auxiliado e estimulado pelo Estado até o final da década de 80, pois atendia aos interesses tanto deste quanto dos produtores, no que se referia à organização da produção, substituindo as

importações e a industrialização de bens não duráveis. Isso se refletiu diretamente sobre o setor rural, uma vez que caberia a ele a função principal de produzir alimentos para o mercado interno (DUARTE, 1986).

Mudanças mais profundas ocorreram no final da década de 50, quando o setor rural e o cooperativismo adotaram a perspectiva desenvolvimentista, centrada principalmente na inserção do Brasil no modelo de acumulação capitalista internacional e na aceleração do desenvolvimento do complexo agroindustrial. As cooperativas, então, eram parte do esquema governamental de exportação para garantir divisas e o equilíbrio da balança comercial (DUARTE, 1986).

Schneider (1991, p. 254) complementa essa análise afirmando que, com a industrialização da agricultura a partir de 1965, o Brasil desenvolveu o complexo agroindustrial visando oportunizar uma agricultura voltada para o mercado externo. Assim, “o estado passa a ver o cooperativismo como um dos instrumentos que melhor viabilizaria a execução das políticas econômicas voltadas ao setor rural, inserindo-o assim no novo padrão de acumulação capitalista”. A nova legislação, no início da década de 70, conferiu flexibilidade às cooperativas brasileiras, permitindo uma gestão mais moderna e dinâmica (DUARTE, 1986).

Na atualidade, no país, encontram-se cooperativas agrícolas em diferentes situações: algumas, em situação econômica privilegiada; outras ainda buscando formas de sobrevivência e adequação à realidade e as demais, impossibilitadas de operar por causa de dificuldades financeiras e em processo de autoliquidação. Pode-se afirmar que algumas das causas disso estão na capacidade de adequação às mudanças, às novas tecnologias, na instabilidade econômica das últimas décadas e os decorrentes planos que se fizeram presentes por um longo período na economia brasileira.

Os conceitos de cooperativa agrícola adotados neste estudo são a complementação dos de Lauschner (1995), Irion (1997) e King (1995).

3.4.3 Cooperativas Agrícolas na Austrália

Pode-se constatar que o modelo de cooperativa presente na realidade australiana não apresenta similaridade com o modelo brasileiro estudado, não apresentando, inclusive, estrutura de capital e estatutária. Após o processo de desregulamentação adotado pelo

governo, que abrangeu um longo período nos diferentes setores, as cooperativas foram perdendo seus espaços. Dos profissionais do DPI&F ouviram-se comentários contraditórios a respeito da existência ou não de cooperativas. Alguns deles afirmaram que na Austrália não existem cooperativas agrícolas, ao passo que outros se referiam a certas empresas como cooperativas.

Pode-se afirmar que o que é denominado como cooperativa, na Austrália, refere-se a modelos de empresas brasileiras que compram, vendem insumos e/ou processam produtos originários do elo produtivo, mantendo relações meramente comerciais com os agricultores. Não foi identificada a presença de assistência técnica e de outros tipos de suporte vindos dessas empresas, como é oferecido pela cooperativa estudada no Brasil. O que as empresas australianas oferecem como atendimento aos produtores pareceu ter como objetivo a produção de um determinado produto que atenda aos mercados em que a empresa atua ou, mesmo, a venda dos produtos delas aos produtores. Para este estudo será considerado que em Queensland não há cooperativas agrícolas, uma vez que o modelo se diferencia totalmente do modelo estudado no Brasil. Salienta-se que esse posicionamento quanto à não-existência de cooperativas agrícolas naquela realidade levou em consideração as características e a filosofia do modelo brasileiro estudado.

Na Austrália as cooperativas não têm exercido importante papel como acontece no setor produtivo em outros países, o que pode ser explicado como decorrência de o foco das cooperativas estar no marketing e, ainda, pelos fatores culturais desfavoráveis ao desenvolvimento dessa forma de organização (O'CONNOR e THOMPSON, 2001). Mesmo que essa seja a visão de alguns, existem cooperativas envolvidas em marketing, suprimento e serviços, as quais representam em torno de 15% das cooperativas (PLUNKETTA e KINGWELLB, 2001).

Dentre essas, a forma mais comum de cooperativa na Austrália é a cooperativa de marketing ou marketing de *commodity*. É uma organização ligada aos produtores que possuem a produção primária; auxilia na produção e no processamento dos produtos com as especificações do mercado, maximizando o valor dos produtos e direcionando a cadeia para o consumidor. Essa cooperativa realiza as funções além da porteira, tais como transporte, classificação, empacotamento, estoque, promoção, atacado, processamento, distribuição e exportação (AUSTRALIANA CO-OPERATIVE LINKS, 2004).

As cooperativas de suprimento são a segunda forma mais comum; são utilizadas para a compra de derivados de petróleo, sementes, fertilizantes, químicos, estoque de alimentos,

equipamento pesado e suprimentos das propriedades com produtos primários. A cooperativa que cresce em popularidade na Austrália é a de serviços agrícola, formada para oferecer serviços específicos não facilmente realizados por outras empresas ou pelo governo (AUSTRALIAN CO-OPERATIVE LINKS, 2004).

Há um substancial número de cooperativas responsáveis pelas funções de processamento e marketing ligadas a diferentes setores, tais como leite, arroz, algodão, carne, fumo, ovos e horticultura (O'CONNOR e THOMPSON, 2001). A cooperativa de suprimentos inclui um grupo ligado ao suprimento da fazenda e a de serviços agrícolas, os ligados ao leite, suprimento de água e outros (AUSTRALIAN CO-OPERATIVE LINKS, 2004).

As cooperativas na Austrália oferecem respostas reais e válidas para alguns problemas da agricultura e possuem sua participação no agronegócios australiano (SCA, 1988; PLUNKETTA e KINGWELLB, 2001). Para O'Conner e Thompson (2001), com a desregulamentação e a globalização dos negócios, as mudanças nas estruturas das empresas no mundo têm sido inevitáveis em razão do crescimento da competitividade no ambiente de negócios. Essas forças impactam mais na realidade cooperativa que em outro tipo de negócio pela falta de uma estrutura mais competitiva.

Uma parte do papel desempenhado pelas cooperativas no Brasil, no que se refere à assistência, na Austrália é oferecida pelo DPI&F. Este departamento é um órgão do governo que disponibiliza cerca de US\$ 6,8 bilhões por ano para dar suporte às atividades produtivas; visa viabilizar a produção primária e dar suporte estratégico ao desenvolvimento de indústrias em todos os estágios e em toda a cadeia produtiva, da produção ao consumo. A missão é maximizar o potencial econômico da indústria primária em bases sustentáveis focado em quatro pontos: desenvolvimento da indústria, biossegurança, silvicultura e pesca (DPI&F, 2005).

Para atingir isso, o DPI&F assegura-se de que estão sendo utilizadas práticas sustentáveis no sistema de produção, no que se refere ao gerenciamento e à alocação da água, à vegetação, ao controle de pestes e ao uso de químicos. No que se refere às indústrias, o trabalho foca também o estabelecimento de sofisticadas estratégias de exportação, enquanto provê aumento dos negócios e oportunidades para exportar através de pesquisas e desenvolvimento da capacidade estrategicamente. Assim, a indústria primária cria empregos, expande os mercados e dá suporte ao crescimento econômico (DPI&F, 2005).

No Brasil, embora alguns órgãos públicos ofereçam algum tipo de suporte, são as cooperativas agrícolas que assumem a maior responsabilidade na busca do maior desenvolvimento. As cooperativas agrícolas oferecem vantagens econômicas e sociais aos associados e suas comunidades, porém é evidente que, frequentemente, não são capazes de manter o ritmo imposto pelo moderno gerenciamento, pelas finanças e marketing (SCA, 1988).

3.4.4 Questionamento do Modelo de Cooperativa Existente, a Nova Geração de Cooperativas e a Internacionalização

O cooperativismo ressurgiu no momento em que a globalização da economia se acentua e traz novos desafios. Alguns autores trazem o propósito de redirecionar o conteúdo teórico do cooperativismo voltando-o para a racionalidade econômica. As cooperativas foram surgindo e foi sendo criado o chamado cooperativismo não-rochdaleano de caráter empresarial (PINHO, 1982), que se centra no conceito da necessidade de a empresa cooperativa ter o objetivo de ser eficaz. Laidlaw (1980) tece críticas ao modelo rochdaleano pela visão quase romântica que apresenta, demonstrando insatisfação com os princípios cooperativos formulados naquela época.

Purper (1980) complementa afirmando que há uma grande distância entre o cooperativismo pioneiro com o atual em relação aos conceitos básicos, aos princípios e à filosofia; questionando a base de Rochdale, enfatiza que surge uma nova forma de organizar as cooperativas através da nova geração de cooperativas (NGC's).

As mudanças no cenário internacional têm sido uma das maiores forças que levaram à reestruturação das cooperativas agrícolas no mundo (DONOSO, 2002). Com a crescente competitividade, as forças e fraquezas das cooperativas ficam expostas; as fraquezas parecem ser mostradas nos modelos tradicionais, ao passo que as que se modernizaram e visualizaram novos mercados estão competindo com grandes indústrias (SCHROEDER, WALLACE e MAVONDO, 1993).

A cooperativa, agindo num mercado competitivo, pode exercer influência sobre os preços, resultados e dimensões de competência comparável à de outras empresas (KNUTSON, 1966). As características da cooperativa tradicional são de uma organização defensiva, cuja função primária é manter outros competidores num mercado mais honesto.

Isso tem levado as cooperativas a investir mais em capital físico que intelectual; atender às necessidades de diferentes membros no que se refere a tamanho, qualificação e compromisso; requerer o recebimento de todo o produto e oferecer uma ampla variedade de serviços, devido a sua preocupação social (COOK, 1995). A natureza, estrutura e profissionalismo das cooperativas têm mudado. A ênfase atual é que a cooperativa busque a cooperação, com o suprimento da cadeia, mais que a forma legal dos negócios (WILSON, 1999).

Fazendo referência à crise do cooperativismo agropecuário, Schneider (1984) apresenta os problemas enfrentados pelo setor na década de 80, dos quais podem ser destacados:

- dependência do sistema financeiro;
- falta de participação efetiva dos associados na definição das principais políticas das cooperativas;
- passividade do cooperativismo agrícola na busca de sua autonomia;
- inadequado processo administrativo-gerencial;
- concentração de grupos de altas rendas na diretoria e sua permanência por longo tempo;
- subordinação tecnológica ao modelo agrícola oficial, levando o produtor à descapitalização e ao endividamento;
- pouca preocupação das cooperativas com a pequena propriedade, dentre outros.

Entretanto, diante do processo de globalização, das mudanças no cenário econômico nacional e do aumento inevitável da competitividade global, há uma exigência para que as cooperativas brasileiras revejam seus princípios e doutrinas como forma de adaptação a essa nova realidade. Essa revisão inclui os produtos, as estratégias e a estrutura administrativa, visando a aumentar a eficácia e a competitividade dessas organizações (GRAMACHO, 1997). O produtor (associado) está num dos elos da cadeia produtiva e a cooperativa necessita ter uma visão sistêmica da cadeia e buscar adequação a esse novo contexto. Surge, com isso, a discussão dos modelos adotados até então e as novas possibilidades de organização e atuação.

Para Fulton (1995), a agricultura tradicional necessita de mudanças e o modelo tradicional de cooperativa também precisa ser reexaminado. Surgem propostas de desenvolvimento de cooperativas através da concepção empresarial, tendo como visão o processo organizacional, para torná-la capaz de competir com outros tipos de organizações,

garantindo a sustentação e eficácia no atual mercado competitivo permeado por um processo de globalização. A tomada de decisões ocorre de acordo com as tendências de mercado em nível global e das principais estratégias de ação empresarial (BATALHA, 2001a; 2001b).

Nascimento (2000) contribui nesse entendimento ao retomar as idéias de liberdade, individualidade e livre iniciativa, trazidas há séculos, objetivando o equilíbrio da sociedade. O cooperativismo é visto como uma doutrina corretiva, mas considerado impróprio para ser colocado como alternativo em termos de sistema econômico.

Diante disso, o ambiente institucional que propicia o aparecimento das cooperativas é aquele em que os atores econômicos buscam defender-se contra o sistema de preços e de mercados concentrados. O oportunismo existente nas empresas privadas tende a elevar os preços dos insumos ou a reduzir os preços das *commodities* agrícolas, estimulando nos produtores atitudes direcionadas para a organização e defesa econômica na forma de cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 2000b).

As organizações cooperativas, por se caracterizarem como empresas não lucrativas, são de difícil controle por parte dos cooperados, individualmente ou mesmo pela assembléia geral. Esse é um dos aspectos a ser considerado, bem como sua estrutura doutrinária, por dificultar a gestão; assim, é necessário avaliá-las e trabalhá-las para melhorar seu desempenho econômico e social. A eficiência dos associados da cooperativa também confere eficiência à própria cooperativa, pois não há como dissociar essas duas organizações. Cada associado é uma empresa que possui o papel de crescer forte em conjunto com o seu empreendimento cooperativo (BIALOSKORSKI NETO, 2000a; 2001). Enfim, a qualificação do quadro social faz parte da visão sistêmica, porque contribui para o crescimento de cada um individualmente, dos grupos e da sociedade como um todo.

A cooperativa passa a ser um instrumento de desenvolvimento socioeconômico e sua eficácia é determinada pelo grau de participação dos associados, o que se deve ao fato de os associados serem, ao mesmo tempo, proprietários e usuários; proprietários por orientarem a política econômica e social da cooperativa e usuários por realizarem uma série de operações com a organização (PURPER, 1980).

Nesse sistema, o intuito é a busca da maximização dos negócios do empreendimento cooperativo juntamente com o dos associados, podendo haver o fortalecimento do primeiro e, por consequência, do segundo. A cooperativa somente existirá se houver eficiência de cada

um dos empreendimentos dos associados, sendo o inverso também verdadeiro (BIALOSKORSKI NETO, 2000c).

Está presente nesse processo de mudança a educação cooperativista, que oportuniza diferentes leituras de educação. No momento, é dada ênfase ao sentido de fazer difusão, de estimular o processo pelo qual o produtor processa a mudança e trabalha de maneira proativa junto aos dirigentes da organização. Tende a ter resultados mais eficazes que colocar o associado numa sala de aula e dizer-lhe o que deve ser feito para administrar os seus negócios (GRAMACHO, 1997). A participação das pessoas na cooperativa passa por um processo de educação para que desenvolvam a consciência da importância de participar e tenham compreensão da realidade, questionando e buscando soluções. Desse modo, elas reconhecerão seu valor no grupo e na sociedade, conhecerão as problemáticas e defenderão seus interesses. Portanto, o desenvolvimento social passa pela participação.

Os produtores agrícolas participam do mercado de maneira individual ou coletiva por intermédio de cooperativas ou de outros tipos de organizações. No Brasil, as cooperativas têm mostrado ser uma forma de amenizar os impactos do mercado e oferecer maior sustentação para os produtores.

Muito está sendo escrito sobre o redesenho ou reinvenção das cooperativas. Porém esse foco não deve centrar-se na mudança de estrutura, mas na mudança de atitude, desenvolvendo maior cooperação e visualizando oportunidades. No redesenho do futuro dessas organizações estão incluídos os seguintes aspectos: oferecer melhores serviços, alta qualidade e preços competitivos, fazendo com que os associados a vejam como um meio de melhorar a utilização dos seus ativos, tempo e conhecimento (WILSON, 1999).

Cook (1995) e Fulton (1995) compartilham a idéia de que as cooperativas se encontram numa situação que demanda mudanças. Para Lang (1995), o futuro dependerá muito de elas saberem mudar da posição defensiva para a ofensiva. King (1995) acredita que as principais forças da cooperativa têm sido oferecer infra-estrutura e sistemas de suporte aos serviços e novas tecnologias; gerar inovações institucionais que permitam à organização responder aos desafios das mudanças. O autor observa que as cooperativas continuarão a ter um papel importante no processo de inovação da agricultura.

Para Nilsson (1998), o modelo de cooperativa agrícola necessita passar por mudanças, pois o modelo tradicional, com seus atributos ideológicos, tem um futuro muito incerto. Nos EUA, em especial em Minnesota, o conceito da NGC's tem sido de alguma forma

evidenciado desde 1974 entre os produtores de açúcar, pelo fato de estarem perdendo mercado. A forma de organização adotada por eles é atualmente associada a NGC's (STEFANSON e FULTON, 1997). Durante a década de 90, surgiu um grupo de cooperativas com novas estruturas de negócios focadas nos valores agregados dos produtos, as quais foram denominadas de NGC's, modelo que tem sido estudado profundamente nos últimos anos (COOK, 1995; NILSSON, 1998).

Para Stefanson, Fulton e Harris (1995), a NGC's surgiu por três razões:

- por representar a mais nova geração de cooperativas - a primeira foi em 1920 e a segunda em 1940;
- por seu maior foco ser agregar valor ao processo e ao produto;
- por ser restrita a aceitar uma quantidade específica de produto de cada membro, ou seja, é recíproco: há um contrato entre as partes pelo qual há obrigação de entrega pelo produtor e do recebimento pela cooperativa de uma quantidade de produto dentro do limite de recebimento.

Assim, há dois pontos fundamentais na NGC's: o direito de entrega do produto e a restrição ao número de membros, ou ser um grupo fechado (STEFANSON, FULTON e HARRIS, 1995; WANER, 2000). A nova geração de cooperativas trouxe mais valor agregado à agricultura, pois produtores e indústrias estão investigando novas formas de adicionar valor aos seus produtos. Dentre os aspectos ligados à nova geração de cooperativas está o aumento de capital através do volume de vendas, pois os membros estabelecem contratos de suprimento com a cooperativa (THYFAULT, 1996).

Essa nova perspectiva tem sido vista como uma solução possível para superar as limitações sem enfraquecer os princípios essenciais do cooperativismo (COOK, 1995). A principal característica e a diferença em relação às demais é que o capital não é tratado como propriedade comum; apesar de os associados receberem retorno de acordo com as suas atividades, as relações estabelecem-se através de contratos entre a cooperativa e os membros por uma certa quantidade de produção (PLUNKETTA e KINGWELLB, 2001). Isso significa que a oportunidade para o proprietário investir não é aberta a qualquer um. Quanto à linha de negócios, não se limita a uma única, aproximando-se mais da característica empresarial do que a cooperativa predecessora (KATZ e BOLAND, 2002).

Stefanson, Fulton e Harris (1995) apresentam algumas similaridades da NGC's com a cooperativa tradicional:

- a tradição democrática é mantida, um membro, um voto;
- os resultados são divididos entre os membros como dividendos;
- a diretoria é eleita pelos membros e constitui-se de associados.

A diretoria é responsável por estabelecer as estratégias, metas e objetivos e de contratar o corpo gerencial. O sucesso de qualquer cooperativa está diretamente relacionado à confiança que os membros depositam em seus representantes eleitos e no grupo gerencial e à habilidade de manter comunicação contínua entre todas as partes (STEFANSON, FULTON e HARRIS, 1995).

Para auxiliar na compreensão da NGC's, Katz e Boland (2002) apresentam algumas diferenças entre o modelo tradicional e a NGC's.

Modelo Tradicional	NGC's
Foco no marketing de <i>commodities</i>	Foco em agregar valor para os produtos previamente considerados <i>commodities</i>
Maior interesse em vender matéria-prima para os membros para suprir a cadeia	Interesse em um nicho de mercado para seus produtos com valor adicionado
Aberta para a entrada de novos membros	Fechada, é restrita a um número de membros
Capital pertence à cooperativa	Capital pertence aos membros
Aberta a todos os produtores interessados em marketing de <i>commodities</i> , normalmente resultando na falta de capacidade como membros para escolher os mercados para seus produtos devido às mudanças nos preços de <i>commodities</i>	Focada na eficiência produtiva para determinar aos produtores o nível exigido da matéria-prima necessária, para dar o direito de entrega e assegurar a maximização da capacidade produtiva
Recebimento de todo o produto	Direito e obrigação da entrega da quantidade do produto acordado

Quadro 4 Diferenças entre o modelo tradicional de cooperativa e a NGC's
Fonte: Adaptado de Katz e Boland (2002 p. 77)

Cook (1995), ao contrário de Fulton (1995), é otimista no que se refere ao futuro das cooperativas e acredita que, com o crescimento delas no mercado, o surgimento de novas formas de organização e outras razões econômicas, a cooperativa tomará vantagens das oportunidades. Em sua análise das cooperativas nos Estados Unidos, mostra que o novo papel dessas organizações é responder aos novos produtos e mercados diante das mudanças ocorridas nos demais elos da cadeia produtiva. Essas mudanças tendem a levar a diferentes tipos de cooperativas, não ao seu desaparecimento.

Para auxiliar no entendimento do sistema cooperativo, Bialoskorski Neto (2000b) apresenta alguns problemas do cooperativismo internacional, tais como:

- falta de profissionalização da gestão;
- incipiente organização;

- problemas de capitalização da empresa;
- falta de integração entre cooperativas;
- necessidade de se elevar o nível de educação cooperativista do associado.

Esses problemas ainda persistem com diferentes graus de intensidade, dependendo da localização e do segmento de cada cooperativa, mas, em geral, são comuns a todos. A necessidade da adoção de diferentes estratégias de acordo com cada segmento diante desse cenário torna-se premente, além de facilitar o processo de gestão e o relacionamento entre cooperativa e associados.

A NGC's apresenta algumas vantagens (STEFANSON, FULTON e HARRIS, 1995):

- os produtores podem reagir rapidamente às oportunidades;
- as pessoas trabalham coletivamente para responder aos problemas e oportunidades;
- há criação de riqueza dentro da comunidade e um local próprio;
- a restrição ao número de membros dá estabilidade aos produtores e eficiência para a produção;
- um conjunto de *stakeholders* assegura que os interesses das comunidades sejam considerados;
- produtores e processadoras são direcionados para a qualidade do produto.

O fato de criar uma cooperativa nas modalidades da nova geração de cooperativas pode ser financeiramente compensador, mas está distante da garantia de sobrevivência num mercado em constantes mudanças (WANER, 2000). A modernização das organizações cooperativas envolve a sua globalidade (fornecedores, cooperados, dirigentes e funcionários), pois a organização parece ser uma alternativa que oferece oportunidade para criar uma identidade cultural que pode ser separada do contexto social comum e do sistema econômico. Os valores da cooperação podem ser desenvolvidos no decorrer da implementação da organização, da tecnologia, da produção e da distribuição.

A NGC's está inserida no processo de mudança em três pontos fundamentais:



Figura 14 Questões ligadas ao modelo atual de cooperativa

Fonte: Elaborado pela Autora

Os questionamentos feitos diante do processo de mudanças que ocorre no mercado podem causar forte impacto e apontar para novos rumos e posturas das cooperativas.

Um significativo número de empresas do agronegócios está iniciando suas atividades em nível internacional. As cooperativas estão passando a fazer parte desse grupo, utilizando estratégias eficazes para romper barreiras e competindo internacionalmente (SCHROEDER, WALLACE e MAVONDO, 1993).

Para Seipel e Hefferman (1997), as cooperativas devem buscar oportunidades no mercado internacional na medida em que têm capacidade de supri-los com seus produtos. Com a globalização da agricultura, atingir esses mercados tornou-se um fenômeno multidimensional que abre muitas novas oportunidades na produção, processamento e distribuição de alimentos tanto no mercado doméstico como no internacional. Essas organizações podem apresentar muitas vantagens comparativas em seus produtos e muitas pela boa reputação no suprimento de produtos saudáveis, pela forma ética de condução dos negócios ou para estabelecer alianças com outras empresas que já atuam no mercado internacional (SEIPEL e HEFFERNAN, 1997).

Todos esses aspectos impactam no gerenciamento da propriedade rural, tornando-se necessário uma melhor compreensão dos aspectos que estão envolvidos.

3.5 O GERENCIAMENTO DA PROPRIEDADE

As mudanças estruturais ocorridas no agronegócios nos últimos anos têm evidenciado a necessidade de novas formas de gerenciamento, e os agricultores estão atuando num contexto de negócios que se estende muito além da porteira. Esse cenário exerce crescente pressão para que eles façam frente aos desafios com atitudes qualificadas, conhecimento e habilidades para serem capazes de reconhecer o potencial das ameaças ambientais e a viabilidade que está presente em cada atividade; portanto, a atividade é muito mais do que um meio de vida, é um negócio que precisa ser sustentável. As habilidades para acessar a informação, adequar-se rapidamente à nova realidade e saber gerenciar eficazmente são muito mais requeridas que no passado (REEVE e BLACK, 1993).

Giles e Stansfield (1990) salientam que há muitas definições para o gerenciamento da propriedade, pois há autores que escrevem e produtores que praticam. Pode o gerenciamento ser considerado como o decidir o que quer fazer e, então, fazer. Mas os autores consideram que gerenciamento envolve um conceito mais complexo: é uma atividade complexa, envolvendo a combinação de coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, num meio no qual produz uma *commodity* ou um serviço que podem ser vendidos a um preço que pode ser pago, enquanto torna o ambiente de trabalho agradável e aceitável para os envolvidos.

Com o advento da industrialização da agricultura houve a transformação da realidade, de um grande grupo de famílias de pequenos produtores, com produtos diversificados, para poucas corporações altamente qualificadas, com operações privadas. Tais empresas podem ameaçar muitos dos tradicionais produtores em razão de suas vantagens, pois os mercados estabelecem os produtos e a produção é dependente do capital (WANER, 2000).

Schultz (1965, p.15) afirma:

“O homem que exerce atividade agrícola de maneira idêntica à dos seus antepassados não pode produzir muitos alimentos, apesar da riqueza da terra ou da intensidade do seu trabalho. O agricultor que tem acesso ao que a ciência conhece sobre solos, plantas, animais e máquinas, e sabe como usar esses conhecimentos, pode produzir alimentos em abundância, mesmo que a terra seja pobre. E não precisará trabalhar tanto nem tão duramente. (...) O conhecimento que possibilita essa transformação é uma forma de capital, sempre que for parte integrante dos insumos materiais usados pelos agricultores e sempre que constituir uma parte de suas habilidades e do seu saber”.

Em vista disso, o gerenciamento de uma grande ou pequena empresa do agronegócios e o de outros ramos de negócios não diferem significativamente, visto que em todas há

necessidade de se aplicar os princípios de planejamento, organização, direção e controle.

3.6 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM X COOPERATIVA OU NEGÓCIOS INDIVIDUAIS X COMUNIDADE DE PRÁTICA

As temáticas deste tópico têm recebido bastante ênfase em diferentes segmentos. Neste trabalho, no que se refere ao Brasil, o conhecimento e a aprendizagem estão inseridos num contexto de cooperativa agrícola, no qual os associados, por meio de suas redes de contatos, formam as suas CoPs e realizam trocas. Na realidade australiana, os produtores conduzem seus negócios individualmente e formam suas comunidades de acordo com as similaridades nas atividades.

Nas organizações cooperativas, diante da necessidade de permanente adequação das práticas, dos processos e da arquitetura organizacional à nova realidade do mercado doméstico e do internacional, a aprendizagem assume papel relevante e a sua ocorrência é fator determinante do sucesso. Um dos desafios que se apresentam nessas organizações é entender como se dá a criação de conhecimento, o acesso a este e a disseminação das melhores práticas adotadas nas atividades.

Para melhor demonstrar a dinamicidade do cenário que envolve o referencial teórico apresentado neste trabalho, elaborou-se uma figura interligando as teorias.



Figura 15 Inter-relação das teorias

Fonte: Elaborado pela Autora

A criação de conhecimento é o foco da análise e, neste estudo, está suportada pelas CoPs, aprendizagem, inovação e cultura, cujo cenário é o do agronegócios. Para melhor explicar as inter-relações que envolvem as teorias, veja-se a Figura 16:

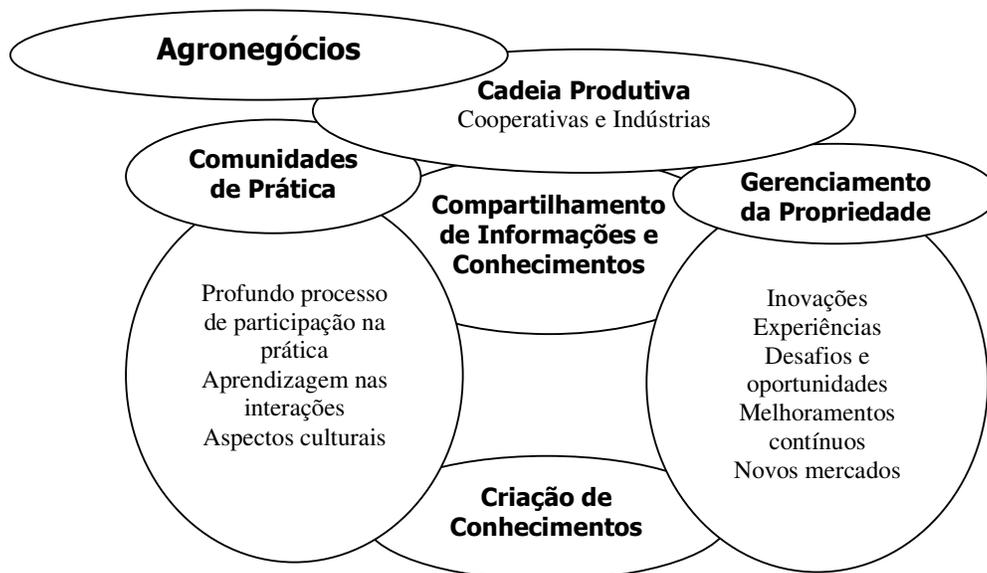


Figura 16 Amplitude da inter-relação das teorias
Fonte: Elaborado pela Autora

Os aspectos que envolvem a temática a ser estudada trazem significativa complexidade e caracterizam-se por grande amplitude. No agronegócios estão presentes as cooperativas e indústrias que mantêm ligação direta com os produtores rurais, que, através de suas CoPs, partilham informações e conhecimentos para realizar melhoramentos no gerenciamento de suas propriedades. As CoPs estão envolvidas num profundo processo de participação na prática, permeado por relações de confiança e dando espaço para aprendizagem nas interações, aspectos esses envolvidos pela cultura.

O gerenciamento da propriedade tem como base as experiências individuais e visa à adoção de processos inovativos em face dos novos desafios e oportunidades na atividade, pois melhoramentos contínuos são necessários visando manter os mercados atuais e atingir novos. Todos esses aspectos parecem dar suporte à criação de conhecimentos nas propriedades rurais.

Assim, há uma amplitude de variáveis que envolvem a temática. Acredita-se que a construção teórica exposta possa auxiliar na compreensão da criação de conhecimento nessas realidades. A seguir, apresentam-se a metodologia e os métodos utilizados nesta pesquisa.

CAPÍTULO 4 A PESQUISA

O objetivo deste capítulo é descrever o modelo de pesquisa utilizado no desenvolvimento deste estudo, evidenciando as estratégias de pesquisa, os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados. Faz-se uma apresentação geral do modo como o trabalho foi desenvolvido em suas diferentes fases.

Como a pesquisa trata do tema conhecimento, a epistemologia parece ser a melhor forma de compreender a realidade a ser estudada; por isso, a instância epistemológica é pervasiva para todo o trabalho de construção da realidade. Adota-se, neste estudo, um enfoque de pluralidade e disparidade, com a interdisciplinaridade e a multidisciplinaridade permeando toda a reflexão. Assim, pode-se afirmar que o paradigma predominante neste estudo é o construtivista, pelo fato de ter sido desenvolvido com pessoas envolvidas num contexto social com múltiplas realidades e pela possibilidade de obtenção de inúmeras explicações para as situações.

A pesquisa foi desenvolvida com produtores rurais de uma região do Rio Grande do Sul, no Brasil, e de Queensland, na Austrália. A pesquisa de campo desenvolveu-se nos períodos de dezembro de 2001 a março de 2002 e de maio a julho de 2003 no Brasil; na Austrália, de março a agosto de 2004.

4.1 ESTRATÉGIAS ORIENTADORAS DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se por um estudo descritivo de caráter qualitativo, complementado por dados quantitativos. Delineia-se por estudo de casos utilizando-se de documentação e observação *in loco*, questionário, entrevista e *focus group*.

O estudo descritivo pode ser justificado quando o pesquisador inicia com uma temática bem conhecida e conduz a pesquisa para uma descrição detalhada. O resultado da pesquisa descritiva é a demonstração de um cenário amplo de análise a respeito de um assunto. Esse tipo de pesquisa foca no “como” e porquê (como acontece? ou quem está

envolvido? explora novas questões ou explica como certos eventos acontecem (NEUMAN, 2000). Para Tripodi (1975), o pesquisador deve superar os limites das descrições quantitativas e/ou qualitativas e buscar criar conceitos nas inter-relações entre os fenômenos observados, dispondo as observações num quadro de referência.

As abordagens quantitativa e qualitativa objetivam o levantamento de novas informações, buscando verificar e ampliar o conhecimento existente, porém o caminho seguido nesta busca pode ter contornos diferentes (GODOY, 1995). Os dados quantitativos podem ser apresentados separadamente ou combinados com os qualitativos, o que é bastante comum em pesquisas (PATTON, 2002). Nesta pesquisa, os dados quantitativos são analisados juntamente com os qualitativos.

Os dados obtidos da análise qualitativa geralmente são originados da pesquisa de campo (PATTON, 2002), por possibilitar a condução de estudos exploratórios e descritivos, nos quais o pesquisador começa com uma idéia ampla, seleciona um grupo ou espaço para estudar e nele adota uma função social, estabelecendo a observação e a interação com as pessoas como meios para a obtenção de informações, através de entrevistas formais ou informais e/ou *focus groups* (NEUMAN, 2000).

A pesquisa qualitativa corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável a resultados não previstos, ou à evolução das hipóteses; não emprega medidas, ao contrário da pesquisa quantitativa (BRYMAN, 2001). A análise qualitativa possibilita tratar de forma metódica informações e testemunhos que demonstram profundidade e complexidade (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998).

Esta pesquisa foi desenvolvida, num primeiro momento, por meio da revisão bibliográfica e análise documental e, num segundo momento, com estudo de casos. Na revisão bibliográfica, o pesquisador necessita conhecer o que já foi desenvolvido sobre o assunto, uma vez que nenhuma pesquisa parte da “estaca zero”. Isso permite apresentar as principais conclusões a que outros autores chegaram e mostrar suas contribuições. O pesquisador poderá, ao mesmo tempo, certificar-se de que tipo de contribuição poderá oferecer a esse campo de estudo; com base no aparato teórico, ele sente a necessidade da aplicação prática dessa construção. Para Collis e Hussey (2003), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa muito utilizada, especialmente em áreas com poucas teorias ou com um carente corpo de conhecimentos.

Para Yin (2001), o estudo de caso como estratégia de pesquisa busca examinar um fenômeno contemporâneo presente num cenário real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não apresenta clara definição e as variáveis também podem surgir no decorrer do processo. Esse tipo de método deve ser escolhido se o pesquisador procura responder a questões do tipo “como” e “por que”, bem como em situações nas quais tem pouco controle sobre os eventos no ambiente estudado. Os resultados são generalizáveis para proposições teóricas (YIN, 2001).

4.2 POPULAÇÃO-ALVO DA PESQUISA

Os participantes desta pesquisa, no Brasil, foram produtores rurais ligados à Cotrijal, bem como gerentes e outros funcionários da cooperativa; na Austrália, foram produtores rurais com diferentes atividades, pesquisadores da universidade e funcionários do DPI&F¹¹ (Department Prime Industry and Fisheries). Além disso, foram realizadas observação e análise documental. Com isso, acredita-se ter sido possível a realização da triangulação dos dados resultantes dos diferentes instrumentos.

A escolha dos participantes tanto no Brasil como na Austrália deu-se por acessibilidade e exaustão. Para Vergara (1998), são selecionados elementos pela facilidade de acesso a eles. Gil (1999) complementa que essa forma de amostragem é perfeitamente aplicável em estudos qualitativos, pois não é requerido um elevado nível de precisão. O número de participantes considerou a ocorrência de repetição de informações e a inexistência de novidades nas contribuições trazidas pela amostra.

No Brasil, a cooperativa foi escolhida considerando-se a acessibilidade, a abertura e o interesse na pesquisa por parte dos seus dirigentes. Outro aspecto relevante na escolha foi o reconhecimento da Cotrijal entre as demais cooperativas no país como bem-sucedida.

O primeiro grupo pesquisado foi uma amostra composta de dois grupos de produtores sócios da Cotrijal, denominados “Produtores do Grupo de Gerenciamento” (GG) e “Produtores Externos ao Grupo de Gerenciamento” (EGG), totalizando 11 propriedades rurais, escolhidas pela acessibilidade e mediante lista de associados da cooperativa. Os seis produtores referentes ao GG foram selecionados dentre 35 do grupo no município e os cinco

¹¹ DPI&F é o órgão do governo responsável por dar assistência e qualificação ao produtor rural.

produtores do EGG foram sorteados dentre os 946 associados residentes na mesma cidade. Para estes, o requisito foi não fazerem parte do GG.

Para toda essa amostra foram considerados como critérios ter como atividade principal a produção de grãos, preferencialmente compreendida na região como soja, milho, trigo, aveia e cevada, e área total da propriedade até, no máximo, 200 ha. Optou-se por esse perfil uma vez que essa produção é característica na região. Porém, em alguns casos, é possível encontrar aqueles que se dedicam a atividades complementares, como o leite, suínos ou frangos, por exemplo, dificilmente exercidas como atividades principais. No que diz respeito aos produtores do GG, deveriam estar participando há três anos ou mais do programa.

O técnico da cooperativa que prestava assistência, realizava contato telefônico verificando o interesse do produtor em participar da pesquisa. Esse foi considerado o meio mais fácil de contatá-los, por haver entre eles maior engajamento e afinidade pela interação com base na prática. O técnico realizava uma breve explicação do trabalho e, posteriormente, agendava as visitas às propriedades.

Os *focus groups* envolveram 25 associados da Cotrijal, a maioria de Não-Me-Toque e os demais de região próxima. Os contatos e os convites aos produtores para a participação nos três *focus groups* foram feitos da seguinte forma: no primeiro e no terceiro, os técnicos da cooperativa realizaram os convites através de contatos telefônicos. Para o primeiro, foram convidados os produtores que haviam participado da etapa anterior da pesquisa; no terceiro, os técnicos selecionaram aleatoriamente outro grupo dentre os seus assistidos. Para realizar o agendamento das reuniões consideraram-se alguns aspectos, tais como: o dia de semana mais conveniente para os produtores, de acordo com as suas atividades e que não lhes causasse maiores transtornos; a previsão do tempo para a semana, pois, em caso de previsão de chuva, esse dia era o escolhido para a reunião; a existência de uma reunião eventual na cooperativa, dentre outros aspectos. Essas informações foram obtidas junto aos gerentes, funcionários e agrônomos da cooperativa. Para o segundo *focus group*, aproveitou-se a oportunidade de uma reunião realizada pela cooperativa com os líderes das comunidades, após a qual a pesquisadora reuniu o grupo para realizar a pesquisa.

Os produtores participantes do *focus groups* faziam parte tanto do GG como do EGG, uma vez que, na primeira fase, não se mostraram diferenças significativas que justificassem serem analisados separadamente. Quanto à atividade, foram considerados os requisitos de possuírem como atividade principal a produção de grãos, como na etapa anterior. O critério de área total da propriedade até o máximo de 200 ha não foi obedecido, bem como o dos

associados residirem apenas em Não-Me-Toque, pois fizeram-se presentes nos *focus groups* pessoas da área de abrangência da cooperativa na região.

Para a escolha da amostra referente aos gerentes e funcionários da Cotrijal foi considerada a relevância das informações que poderiam oferecer para a pesquisa de acordo com as suas funções.

Na Austrália não foi possível estabelecer um procedimento mais formalizado para a escolha da amostra. A coleta de dados referente aos questionários ocorreu de acordo com as oportunidades surgidas em diferentes momentos, ou seja, por acessibilidade. Foram enviados 20 questionários, dos quais 15 foram devolvidos com as respostas. Os pesquisados são residentes das cidades de Gatton, Kingaroy, Roma, Tara, Dalby e Toowomba.

A amostra para a realização dos *focus groups* resultou da acessibilidade e da conveniência, bem como da disponibilidade de pessoas que se propuseram a reunir grupos compostos por pessoas de suas relações de amizade. Os produtores rurais australianos participantes do *focus groups* totalizaram 15 pessoas.

As informações obtidas junto aos pesquisadores da universidade de Queensland e dos profissionais do DPI&F dependeram das oportunidades de acesso a eles, bem como dos seus interesses em conhecer o trabalho da pesquisadora.

4.3 TÉCNICAS UTILIZADAS NA COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foram utilizados os seguintes instrumentos: documentos obtidos na Cotrijal no Brasil e em diferentes locais na Austrália, observações *in loco*, questionários, entrevistas e *focus groups*. Essas técnicas de coleta de dados objetivaram obter evidências necessárias às respostas das questões de pesquisa.

4.3.1 Documentos e Observação *in Loco*

A observação constitui-se no elemento fundamental no processo de pesquisa, sendo utilizada conjugada com outras técnicas; nela, as informações podem ser percebidas diretamente, sem qualquer intermediação (GIL, 1999).

No Brasil foram buscados materiais informativos de que a cooperativa se utiliza para

transmitir informações aos associados, tais como jornais, *folders*, revistas, bem como o *site* da organização; além desses, foram solicitados o organograma, fotos, DVD sobre a Expodireto, dentre outros. A pesquisadora permaneceu durante três dias nas dependências da cooperativa para observar as relações entre associados e entre associados e funcionários da organização.

Na Austrália, as pesquisas foram feitas via internet, porém, sempre que houve oportunidade de acesso, foram obtidas informações em *folders*, jornais, revistas de organizações ligadas à agricultura, além de serem realizadas observações. Também foram obtidas informações gerais sobre agricultura na Austrália junto ao DPI&F. Os contatos com pesquisadores da Universidade de Queensland nos diferentes momentos do estágio de doutorado também contribuíram para a compreensão da realidade. Houve a oportunidade de contatar produtores em diferentes situações, cujas informações serão descritas mais detalhadamente.

4.3.2 Questionário

O questionário constitui-se de uma lista de questões estruturadas, escolhidas após testagem e com uma visão das possíveis respostas (COLLIS e HUSSEY, 2003). Para Quivy e Campenhoudt (1998), o questionário possibilita obter informações relativas à situação social, profissional ou familiar, a opiniões, atitudes em relação às opções ou às questões humanas e sociais, em nível de conhecimento ou sobre qualquer outro aspecto que seja do interesse do pesquisador.

O questionário foi utilizado na fase de desenvolvimento com o objetivo de serem obtidas informações gerais sobre os pesquisados, tais como idade, escolaridade, acesso às informações e outras evidências para a compreensão do modo como se dá a criação de conhecimento nas realidades estudadas.

4.3.3 Entrevista

As entrevistas utilizadas na pesquisa foram abertas ou informais e semi-estruturadas. Entrevistas abertas ou informais são as menos estruturadas possíveis e só se distinguem da conversação por terem como objetivo básico a coleta de dados (GIL, 1999). Em entrevistas semi-estruturadas são utilizadas questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e

captar a perspectiva dos participantes da pesquisa; assumem uma variedade de formas, cada qual pressupondo uma construção teórica diferente. Assim, o pesquisador não determina sua perspectiva através da seleção prévia de categorias de questões (SJOBORG e NETT, 1968; ROESCH, 1999). Yin (2001) salienta que as entrevistas constituem-se em fontes de evidência essenciais para o desenvolvimento de estudo de casos. Uma de suas vantagens principais é possibilitarem a realização de inferências sobre os dados registrados segundo a percepção dos entrevistados. Contudo, a qualidade da informação obtida numa entrevista depende da habilidade do entrevistador (PATTON, 2002) e sua complexidade pode ser subestimada (EASTERBY-SMITH et al., 1999).

No presente trabalho, no que se refere à pesquisa feita no Brasil, as entrevistas abertas fizeram parte da fase preliminar e de desenvolvimento. As semi-estruturadas foram utilizadas apenas na fase de desenvolvimento, conjuntamente com os questionários aplicados aos associados e, posteriormente, aos gerentes da cooperativa, para auxiliar na ampliação das informações e na melhor compreensão da realidade estudada.

Na Austrália, não foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com os produtores rurais em vista do pouco tempo disponível para desenvolvimento da pesquisa; da dificuldade de acesso aos produtores rurais australianos e das dificuldades de compreensão da língua inglesa, especificamente das expressões utilizadas pelos produtores. Foram, porém, realizadas entrevistas semi-estruturadas e abertas com cinco pessoas ligadas ao DPI&F, objetivando entender melhor a realidade australiana. Neste trabalho, estas serão apenas descritas como as entrevistas realizadas no DPI&F, por ter sido solicitada a omissão dos nomes dos sujeitos entrevistados.

4.3.4 Focus Group

O *focus group* é utilizado para explorar dados referentes a sentimentos, experiências, opiniões, desejos e preocupações específicas; também mostra como são construídos e expressados os pontos de vista num grupo de pessoas envolvidas numa situação comum (KITZINGER e BARBOUR, 1999; COLLIS e HUSSEY, 2003). Este instrumento oferece ao pesquisador a oportunidade de estudar os meios pelos quais os indivíduos coletivamente dão sentido a um fenômeno e constroem significado para este (BRYMAN, 2001).

O uso do *focus group* permite ao pesquisador obter informações dos participantes através de suas próprias palavras e com o mínimo de interrupção (STEWART e SHAMDASANI, 1990); oferece dados com rapidez e a um baixo custo se comparado às entrevistas individuais; permite ao pesquisador intervir diretamente junto aos participantes e oferece-lhe a oportunidade de obter bom fluxo e riqueza de informações; é flexível e produz resultados facilmente compreensíveis (MORGAN, 1988).

Para Morgan (1988), o *focus group* é especialmente válido quando utilizado de forma conjugada com outras técnicas de coleta de dados e envolve duas grandes fases: o planejamento e a condução e análise das informações.

O **planejamento**, como o próprio nome sugere, deve ser feito antes da reunião. É recomendado elaborar um orçamento e preparar material de áudio e vídeo para gravação através de filmagens; determinar o número de grupo(s) necessário(s), a duração das reuniões, o número de participantes por grupo, os critérios de formação do grupo e o nível de envolvimento do moderador/pesquisador (MORGAN, 1988; KITZINGER e BARBOUR, 1999).

O local ideal para a realização do *focus group* é em sala silenciosa e confortável, sem interrupção de pessoas que não estejam participando, porém os pesquisadores devem ser um pouco flexíveis quanto aos locais, visto que, frequentemente, não há muitas opções de escolha. O moderador deve estar munido de questões-chave e ter habilidade para conduzir o grupo, o que será determinante para o sucesso da pesquisa (KITZINGER e BARBOUR, 1999).

A **condução e a análise** dividem-se em diferentes momentos: observação, obtenção das informações, análise e relatório (MORGAN, 1988).

A aplicação do *focus group* seguindo a metodologia de Morgan (1988) consiste nas seguintes etapas:

- a) *setting*: é o agendamento anterior com data e local definido. É importante que o(s) responsável(s) pela reunião cheguem ao local determinado com trinta minutos de antecedência para preparar o ambiente.
- b) Participantes do *focus group*: a serem definidos pelo(s) pesquisador (es).

O convite é logicamente apropriado para qualquer pessoa, cujo tópico seja relevante (BRYMAN, 2001) e pode envolver pessoas que tenham algum tipo de atividade coletiva, pois

pode-se usar a interação para gerar dados (KITZINGER e BARBOUR, 1999). O autor salienta que os conhecimentos poderão ser homogêneos ou heterogêneos, dependendo do objetivo, e que o fato de as pessoas fazerem parte de um grupo ou não pode não ser pré-requisito para o sucesso do *focus group*. Contudo, a chave para o recrutamento de qualquer grupo é o entendimento de onde e como o membro potencial usa seu tempo, que barreiras poderão existir que dificultem a sua participação e que incentivos serão valorizados pelo grupo (STEWART e SHAMDASANI, 1990).

c) O número de pessoas para o *focus group* é de seis a dez (MORGAN, 1988; PATTON, 2002), ou, segundo Kitzinger e Barbour (1999) e Stewart and Shamdasani (1990), o número pode variar entre oito e doze participantes, dependendo do objetivo. Os autores salientam também que, dependendo do tipo de estudo, esse número de participantes pode ser ampliado.

d) O tempo de duração: os autores apresentam similaridades em suas abordagens no que se refere ao tempo de duração da reunião. Uma hora é considerada um tempo razoável, pois mais que isso pode ser cansativo para o grupo e menos considera-se pouco para a coleta dos dados (MORGAN, 1988). Para Rea (2000), a sessão deve ter entre noventa minutos e duas horas; de uma a duas horas (MORGAN, 1988; STEWART e SHAMDASANI, 1990; BRYMAN, 2001), de uma hora e meia a duas horas e meia (MORGAN, 1988; KITZINGER e BARBOUR, 1999). Assim, o tempo pode variar de noventa minutos a duas horas e meia.

e) *Warming up*: o aquecimento é feito com a recepção do grupo e bate-papo sobre assuntos coloquiais. Após todos chegarem, são feitas as apresentações do grupo (cada um se apresenta rapidamente).

f) Questões-foco da pesquisa: são elaboradas previamente entre seis e dez questões.

g) Condução do *focus group*: aos poucos são expostas as questões; o pesquisador mantém postura de neutralidade, intervindo apenas quando necessário (dúvidas de interpretação das questões). Morgan (1988) orienta que é necessário ter flexibilidade na realização das perguntas, devendo o moderador questionar a mesma coisa de forma diferente, sentindo-se livre, inclusive, para aprofundar, quando necessário. É importante também a observação e o registro *in loco* do material emergido durante os *focus group*, anotando-se detalhes e impressões, tanto positivas como negativas.

h) Encerramento do *focus group*: no final são feitas perguntas sobre como o grupo avalia o encontro, os assuntos e o modo como se sentiram. Segundo Rea (2000, p. 102), “na

conclusão da sessão, o moderador perguntará se há comentários adicionais sobre o assunto, agradecerá ao grupo por seu tempo e sua valiosa contribuição”.

Quanto ao número de grupos a serem realizados, Morgan (1988) explica que dois grupos podem ser suficientes, mas é possível utilizar três ou até quatro, dependendo da questão de pesquisa, do alcance dos objetivos, do tempo e das limitações de recursos (BARBOUR e KITZINGER, 1999). As informações do *focus group* devem ser posteriormente transcritas, momento em que o desafio consiste na identificação dos discursos individuais. Essa tarefa pode ser facilitada se a pessoa que estiver transcrevendo participou da reunião (STEWART e SHAMDASANI, 1990). O *focus group* pode gerar muitas informações ricas e dados dinâmicos.

A análise dos dados envolve um processo semelhante a qualquer outro dado qualitativo. Todavia, a pesquisa necessita referenciar o contexto do grupo, significando que a análise inicia considerando-se o desenho do grupo como um todo e reconhecendo-se o aspecto das vozes individuais dentro dele. O pesquisador tenta distinguir entre opiniões expressadas, sejam favoráveis ou contrárias no grupo, e o consenso ou construção do grupo. A análise envolve, pelo menos, o cenário do conjunto e a comparação dos temas similares, bem como o exame do modo como eles se relacionam entre indivíduos e entre grupos (MORGAN, 1988). A interpretação do *focus group* representa uma análise de conteúdo que exige uma abordagem rigorosa, enfatizando a confiabilidade e a replicabilidade das observações e subseqüentes interpretações.

Para analisar os dados coletados, Morgan (1988) apresenta a opção de duas formas básicas: estritamente qualitativo ou sumário etnográfico, na qual os discursos mais significativos e representativos pela força do seu conteúdo são literalmente transcritos; ou codificação sistemática através da análise de conteúdo, criando-se categorias e descrições quantitativas. Com base na análise é feito o relatório final. A decisão sobre a forma de análise depende dos objetivos da pesquisa. Nesta pesquisa, foi adotada a seguinte sistemática: com base nas categorias de análise demonstradas no mapa cognitivo, foi realizada a análise de conteúdo.

As questões éticas têm sido relevantes em todos os estágios de qualquer pesquisa. Para melhor considerar esse aspecto, o consentimento informado tem recebido muita atenção quanto a sua utilidade (KITZINGER e BARBOUR, 1999). Em todas as fases da pesquisa foi utilizado o consentimento informado. Ainda, a questão da confidencialidade no grupo torna-se

bastante difícil, pois algumas informações podem ser compartilhadas após a sessão (KITZINGER e BARBOUR, 1999).

A realização dos *focus groups*, tanto no Brasil como na Austrália, buscou seguir os passos sugeridos por Morgan (1988). Não foram utilizadas filmagens por se considerar que poderiam inibir o grupo; optou-se pela gravação das vozes dos participantes, contando com a participação da pesquisadora para descrever comportamentos, bem como adotar a metodologia de Morgan (1988), que permite organizar as fases como *setting*, definição do perfil e do número de participantes, tempo de duração, *warming up*, questões e condução.

A opção por *focus group* pode ser justificada por ser uma ferramenta que possibilita o envolvimento de maior número de pessoas na discussão de uma temática podendo ocorrer a ampliação de idéias e troca de experiências entre os participantes.

Para a aplicação dos questionários, a realização das entrevistas e dos *focus groups* com os produtores rurais, foi solicitada uma autorização prévia dos participantes, explicitando sua concordância ou não na participação, ou seja, foi feito um contrato através do consentimento informado (Apêndices C, D e I). Quando enviado via fax ou internet, o termo foi anexado ao final do questionário.

4.4 MÉTODO PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Para Krippendorff (2004, p. 30), a análise de conteúdo é um processo que envolve procedimentos especializados. A estrutura objetiva atender a três propósitos: a proposta *prescritiva*, para guiar a contextualização e o desenho do conteúdo prático; a *analítica*, para facilitar o exame crítico e a comparação da análise de conteúdo publicada; e a *metodológica*, para apontar com critério o desempenho e o padrão de precaução que o pesquisador aplica na avaliação do andamento da análise de conteúdo. A idéia do autor é que essa estrutura possa trazer melhoramentos sistemáticos ao método de análise de conteúdo.

Krippendorff (2004) considera a estrutura simples e geral empregando apenas parte dos componentes conceituais, tais como:

- texto, os dados a que um analista de conteúdo tem disponíveis para começar um esforço analítico;
- a questão de pesquisa a que o analista busca responder para examinar o texto;

- no contexto, a escolha do analista, o que fará sentido para o texto;
- um construto analítico que operacionaliza o analista a conhecer sobre o contexto;
- inferências pretendidas para responder à questão de pesquisa, a qual constitui realização da análise de conteúdo;
- evidência de validade, que é a última justificativa da análise de conteúdo.

Krippendorff (2004) apresenta uma estrutura para a análise de conteúdo como segue na Figura 17.

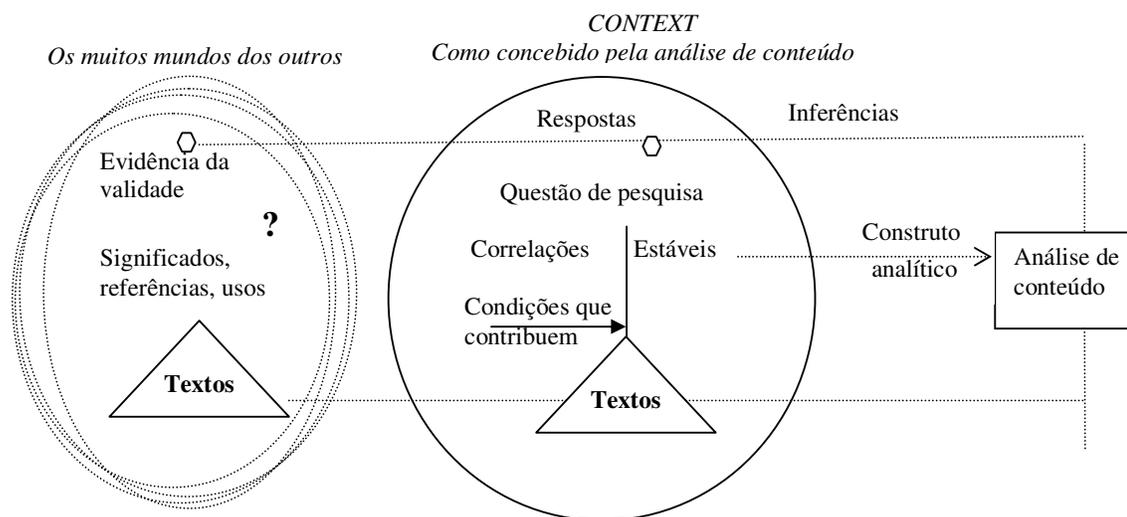


Figura 17 Estrutura para análise de conteúdo

Fonte: Krippendorff (2004, p.30)

A questão de pesquisa dá um direcionamento para a inferência na análise do texto. Pode-se responder à questão através do exame do corpo do texto, pois a questão delinea um conjunto de possíveis respostas. O contexto especifica o mundo no qual o texto pode ser relatado para responder à questão de pesquisa. O construto analítico operacionaliza o que o analista de conteúdo conhece sobre o contexto, especialmente a rede de correlações consideradas para explicar como o texto disponível está conectado com as possíveis respostas às questões de pesquisa e as condições sob as quais essas correlações poderiam mudar (KRIPPENDORFF, 2004).

Para Krippendorff (2004), o ponto inicial de qualquer pesquisa empírica são os dados. Em *focus groups*, o pesquisador tenta controlar a geração dos dados assumindo que conhece o que os dados significam. Muitas análises de conteúdo iniciam com os dados que não se pretende analisar se consideradas as respostas específicas da pesquisa; são textos que podem

ser lidos, interpretados e entendidos por outras pessoas que não sejam especialistas. Quem lê pode decompor o texto em unidades de significados, reconhecer a estrutura e rearticular o entendimento na ação dos pesquisados. Nesse nível é possível dar textualidade ao que está escrito (KRIPPENDORFF, 2004).

Para se fazer inferência na análise de conteúdo, pode-se partir das informações que o conteúdo das mensagens fornece sobre o que é o que realmente ocorre, ou de premissas que surgem como o resultado das informações que evidenciam a comunicação. A validação é requerida por qualquer análise de conteúdo (KRIPPENDORFF, 2004). Embora a análise de conteúdo tenha passado por alguns momentos em que houve a tentativa de quantificação das informações na busca de cientificidade e objetividade, possui características estritamente descritivas.

Bryman (2001) apresenta algumas vantagens da análise de conteúdo:

- é um método muito transparente, podendo ser replicado e detalhadamente explicado;
- permite certo número de análises longitudinais com relativa facilidade;
- é um método altamente flexível, que pode ser aplicado para uma ampla variedade de diferentes tipos de informações não estruturadas;
- permite que informações sobre um grupo social sejam geradas, as quais, de outra forma, seriam de difícil acesso.

Para a análise das informações preliminares foi utilizada a análise documental. Após a coleta das informações na fase de desenvolvimento, no que se refere às entrevistas e *focus groups* realizados no Brasil, as fitas foram transcritas e feita a análise de conteúdo das informações. Para os *focus groups* realizados na Austrália, as fitas foram transcritas por uma pessoa que desenvolve trabalhos na School Natural & Rural System Management (NRSM), The University of Queensland, considerando a necessidade da compreensão dos diferentes termos e expressões utilizados pelos agricultores australianos, além de manter os conteúdos originais das contribuições de cada um.

Na fase do tratamento dos resultados, inferência e interpretação, novas constatações e interpretações foram surgindo à medida que foram agregadas aos objetivos propostos e aos respectivos referenciais teóricos, dando significado aos discursos.

Os dados referentes aos questionários, tanto do Brasil como da Austrália, foram

analisados estatisticamente, agrupados e classificados de forma a proporcionar uma visão sistêmica dos aspectos observados.

4.5 DESENHO GERAL DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa é estudo de casos com produtores rurais associados da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda (Cotrijal), de Não-Me-Toque e região Alto Jacuí, Rio Grande do Sul, Brasil, conforme demonstrado na Figura 18, e com produtores rurais de Queensland, Austrália, conforme a Figura 20. A elaboração da estratégia de pesquisa considerou, inicialmente, a necessidade de se desenvolver um método dinâmico de análise da criação de conhecimento em propriedades rurais com base no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997).

Para melhor demonstrar os locais onde foi desenvolvida a pesquisa, são apresentados mapas do estado do Rio Grande do Sul, da Austrália e do estado de Queensland, apontando os locais da realização do estudo.

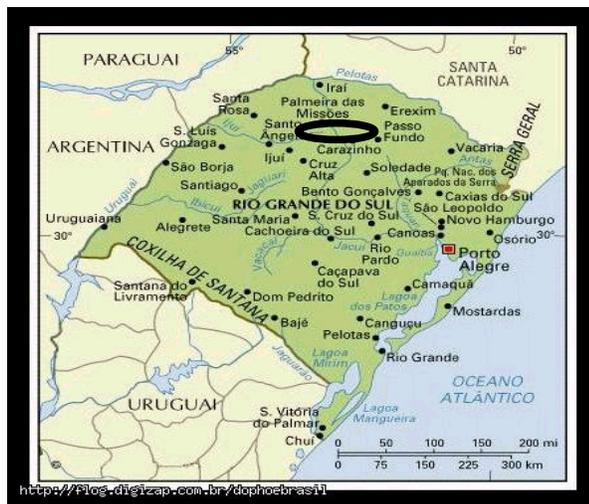


Figura 18 Mapa do Rio Grande do Sul: área onde a pesquisa foi desenvolvida

Fonte: FEE (2005)

O mapa da Figura 18 mostra a região Alto Jacuí e a cidade de Não-Me-Toque, onde a cooperativa Cotrijal está situada, e, especificamente, a área onde foi realizada a pesquisa.

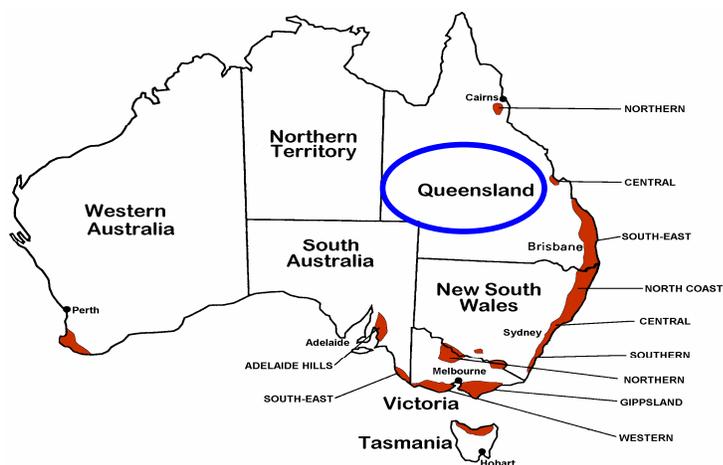


Figura 19 Mapa da Austrália: estado de Queensland

Fonte: Queensland Maps



Figura 20 Mapa do estado de Queensland: área onde a pesquisa foi desenvolvida

Fonte: Queensland Maps

O último mapa mostra os locais onde a pesquisa foi desenvolvida (Gatton, Kingaroy, Roma, Tara, Dalby e Toowomba).

Neste estudo, a pesquisa descritiva foi subdividida nas fases preliminar, de desenvolvimento e de construção. Na fase preliminar e de desenvolvimento estão inseridas algumas informações referentes à pesquisa iniciada em dezembro de 2001, com o trabalho de dissertação do aluno do mestrado em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul Eleri Hamer, que teve o acompanhamento e assistência da pesquisadora, uma vez que teria continuidade.

O detalhamento da pesquisa em suas respectivas etapas e o desenho geral estão apresentados nas Figuras 21 e 22.

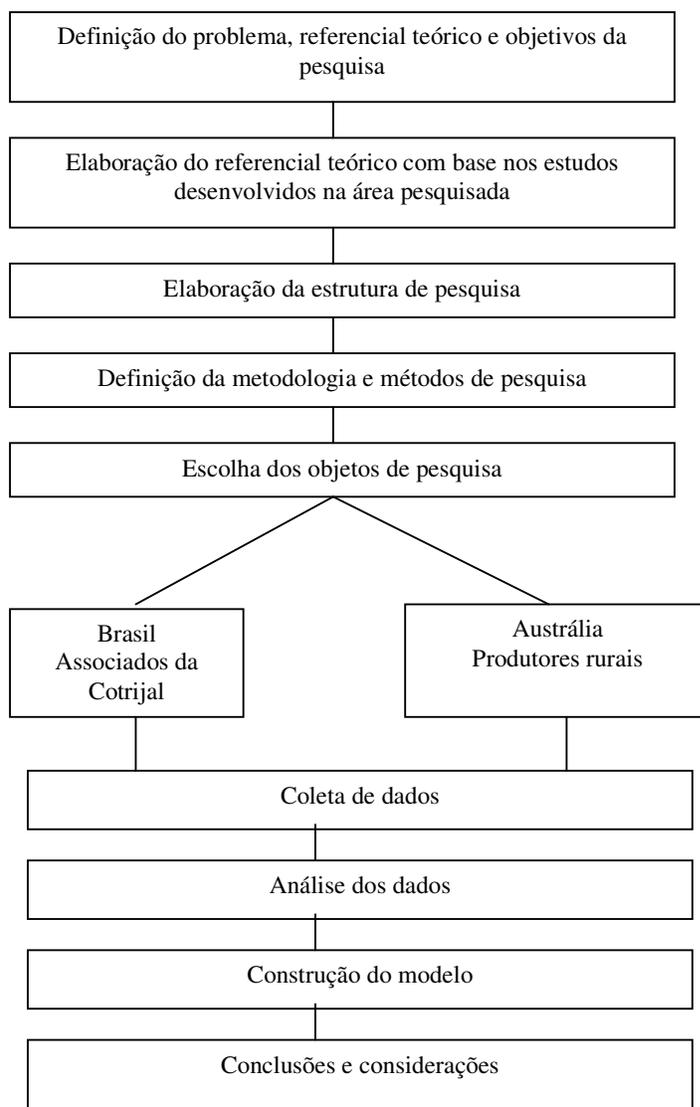


Figura 21 Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora

Para melhor demonstrar as etapas da pesquisa foi desenvolvida uma figura com o desenho geral da pesquisa (Figura 22).

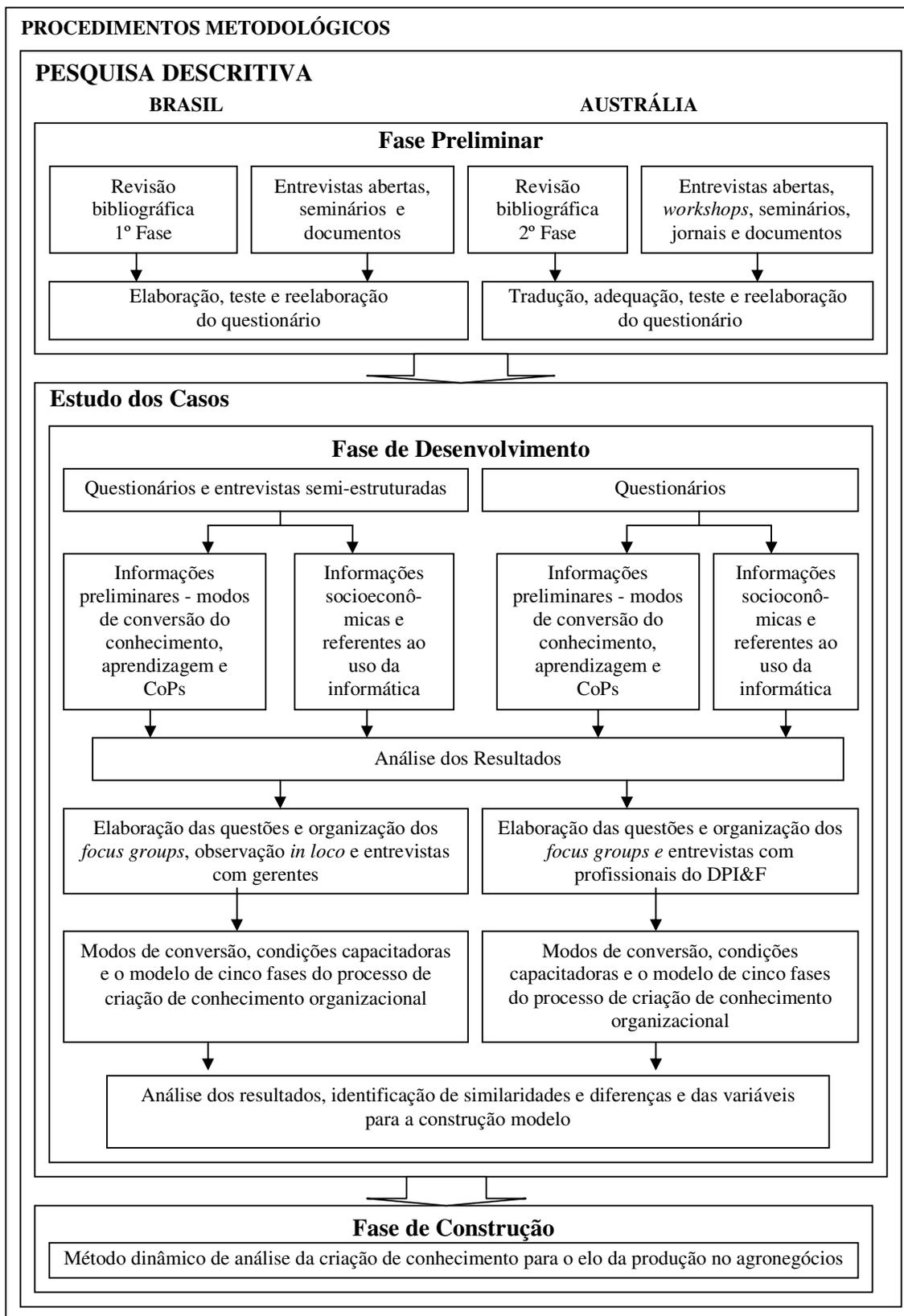


Figura 22 Desenho geral da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora

A denominação das fases foi opção da pesquisadora como forma de melhor estruturar e demonstrar os procedimentos metodológicos da pesquisa. As fases e os procedimentos utilizados na pesquisa estão apresentados detalhadamente em seqüência.

4.5.1 Fase Preliminar

Nesta fase houve a busca por informações preliminares no que se refere ao contexto das realidades estudadas.

No Brasil, a fase iniciou-se em 2001 e constituiu-se de pesquisa bibliográfica, elaboração, sondagem para teste e adequação dos instrumentos de pesquisa. Foram feitas entrevistas abertas com alguns gerentes, agrônomos e outros funcionários da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí (Cotrijal) em Não-Me-Toque, RS, Brasil. Obtiveram-se alguns materiais, como *folders*, jornal institucional, revistas, dentre outros, com os quais se objetivou obter maiores informações sobre o tema e a realidade em foco. De posse dos instrumentos, foram feitas visitas a seis produtores rurais com o propósito de testar os instrumentos e verificar a compreensão das perguntas, buscando adequá-las aos objetivos da pesquisa. Assim, após a aplicação dos questionários e a realização das entrevistas, eram feitas observações e análises dos instrumentos para que fossem, posteriormente, ajustados e proporcionassem melhor clareza do que era questionado.

Na Austrália, a fase iniciou-se em novembro de 2003 com revisão bibliográfica, utilizando-se a base de dados disponível na biblioteca da Universidade de Queensland com o objetivo de obter maior referencial sobre modelo de Nonaka e Takeuchi utilizado na pesquisa, informações sobre o agronegócios australiano, sobre cooperativas e as particularidades daquela realidade.

O questionário utilizado no Brasil foi traduzido e reelaborado considerando as informações obtidas e as contribuições da professora Kim Bryceson, da Universidade de Queensland, que acompanhou e deu suporte à pesquisadora durante todo o período de estágio. Foram visitados cinco produtores de guar¹², de New South Wales, Austrália (amostra de produtores de guar que fizeram parte de um projeto da professora Kim sobre a viabilidade de crescimento da produção no estado de Queensland). Essas visitas objetivaram ter um primeiro

¹² Guar é um cultivar cuja produção é mais comum na Índia e Paquistão, em torno de 90% do volume. Guar é utilizado em xampus, cosméticos, têxteis, alimentos e em exploração em minas.

contato com produtores australianos e convidá-los a participar da pesquisa, a conhecer um pouco mais a realidade e testar o questionário. Os pesquisados preferiram o envio dos questionários via *e-mail*, por permitir o preenchimento com maior disponibilidade de tempo. Dos cinco questionários enviados, três retornaram; quanto aos demais, foi feito novo contato via *e-mail* e telefone e a um dos entrevistados foi enviado novamente, porém não foi obtida resposta. Com esses resultados, foi feita uma análise do questionário, o qual foi reelaborado considerando alguns aspectos daquela realidade para que atendesse melhor aos objetivos da pesquisa.

4.5.2 Fase de Desenvolvimento

Brasil

Numa primeira fase do desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados o questionário (Apêndice A) e a entrevista semi-estruturada (Apêndice B), buscando obter informações gerais e sobre os modos de conversão do conhecimento em propriedades rurais. Esta fase refere-se ao trabalho de dissertação de Eleri Hamer, cuja pesquisa de campo foi desenvolvida de dezembro de 2001 a março de 2002 junto a propriedades rurais localizadas no município de Não-Me-Toque, RS, Brasil, na área de atuação da Cotrijal.

O técnico, além de fazer os contatos para o agendamento das visitas, acompanhava os pesquisadores e fazia a apresentação aos pesquisados; posteriormente, retirava-se do local para evitar constrangimento ou persuasão na entrevista. Nesta fase, não houve qualquer dificuldade quanto aos contatos com os pesquisados.

Antecedendo o início do preenchimento do questionário e a realização da entrevista, os pesquisadores explicavam mais detalhadamente ao entrevistado o propósito da visita, solicitando a sua autorização para a gravação e salientando a possibilidade de interrupção quando considerassem necessário. Após as explanações, o consentimento informado era assinado (Apêndice C) e orientado que os participantes perguntassem sempre que tivessem dúvidas nas questões. Posteriormente, procedeu-se à realização das entrevistas utilizando o roteiro de perguntas previamente estabelecido, cujos registros foram efetuados conforme acordado previamente.

A pesquisa referente ao trabalho de mestrado do aluno Eleri Hamer evidenciou os modos de conversão do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). De posse dessas informações, foram elaboradas as questões para a realização dos *focus groups*, que objetivaram complementar as informações obtidas anteriormente sobre os modos de conversão e para a identificação das condições capacitadoras e do modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

Quando da realização dos *focus groups*, a pesquisadora chegava, em média, uma hora antes do início da reunião para organizar o ambiente e aguardar os participantes. Antes do início de cada reunião, algumas formalidades eram realizadas, tais como apresentação da pesquisadora, explicação dos objetivos da pesquisa, previsão do tempo que seria despendido, pedido de autorização para a gravação e para o uso das informações através da assinatura do consentimento informado (Apêndice D). Era pedido que cada participante se apresentasse dizendo o nome, embora todos já tivessem tido algum tipo de contato anterior. Logo após, iniciavam-se as perguntas (Apêndice E). Ao final de cada reunião era solicitado que cada um apresentasse suas impressões sobre o encontro, com contribuições e críticas. Eram feitos agradecimentos a todos pelas contribuições e eram distribuídos chocolates aos pesquisados, também oferecidos para esposa ou marido e filhos. Embora fosse esse um gesto simples, pareceu ter causado boa impressão nos pesquisados.

Focus group 1: foram convidados oito produtores que haviam participado da primeira fase da pesquisa, dos quais quatro se fizeram presentes. Um deles, inclusive, que parecia bem disposto a participar, estava na cooperativa 30 min antes do horário marcado, aproveitando o tempo para conversar com diferentes funcionários do Departamento Técnico. O tempo anterior ao início da pesquisa foi utilizado para fornecer explicações mais detalhadas sobre a pesquisa para alguns funcionários do Departamento Técnico e agrônomos, pois a sala reservada para o *focus group* ficava situada ao lado desta. Aproveitou-se esse tempo também para fazer algumas perguntas aos agrônomos, procurando saber como havia sido a receptividade dos associados ao convite para participarem; pelo que se soube, todos haviam concordado e se colocado à disposição. A sala já estava preparada, inclusive com café e chimarrão já disponíveis.

Os associados foram chegando timidamente, cumprimentando a todos com um aperto de mão; logo reconheceram a pesquisadora e lembraram-se da outra etapa da pesquisa, parecendo, então, ficar mais à vontade. Estavam vestidos com *jeans* e camisa, a qual parece ser a sua roupa usual. O grupo já se conhecia e todos se cumprimentavam chamando-se pelo

nome; também pareciam bastante à vontade com os técnicos, o que se evidenciou nas conversas antes da realização da pesquisa e durante as explicações. Com a pesquisadora, por já ter havido um primeiro contato, eles também pareceram ficar à vontade.

Convidados a se sentar em círculo, o produtor que parecia mais tímido sentou-se no canto da sala, ao lado da mesa. O tempo de 15 min além do horário marcado foi utilizado como tempo de tolerância para caso de alguém chegar atrasado, durante o qual se conversou sobre vários assuntos, como clima, plantio e cooperativa. Eles também solicitaram informações sobre Eleri, pesquisador que havia participado na primeira fase do estudo. Então, quando todos os participantes convidados grupo já estavam ali, o *focus group* foi iniciado.

Explicada detalhadamente a pesquisa, os produtores mostraram-se interessados em participar, sentindo-se lisonjeados por terem sido escolhidos para realizar um estudo que envolveria também produtores australianos. Feita a primeira pergunta, eles se entreolharam e logo um deles deu uma resposta. Um agricultor sentado ao lado da pesquisadora servia o chimarrão e, poucos minutos depois, todos pareciam estar mais à vontade, conversando animadamente. Houve algumas interrupções por pessoas que abriam a porta da sala, uma vez que o local é o auditório utilizado pelo Departamento Técnico. No fundo do auditório, que ficava distante de onde o grupo estava reunido, havia um arquivo, de onde partia um ruído; então, um pesquisado levantou-se e foi até lá para ver o que estava acontecendo, encontrando um funcionário que organizava parte desse arquivo.

No momento em que começaram a falar sobre aspectos da cooperativa (conselhos e decisões), os associados se entreolhavam e pareciam desconfortáveis por saber que havia outra pessoa na sala e que, talvez, pudesse ouvir a conversa. A pesquisadora, então, sugeriu que o funcionário saísse por alguns minutos, sendo necessário explicar o motivo da solicitação a outra pessoa, a quem foi solicitada meia hora de tempo para o encontro. Ela concordou, embora parecesse um pouco contrariada, sobre o que um associado pesquisado comentou: “Parece que manda”. Outra interrupção foi da funcionária que trouxe lanche para o grupo, que, contudo, foi bem recebido pelos participantes, que fizeram graça sugerindo novas reuniões. Finalizado o *focus group*, o grupo permaneceu conversando com a pesquisadora, questionando-a e relatando aspectos de suas vidas.

Focus group 2: a sugestão da cooperativa para a realização do segundo *focus group* considerou o acesso às pessoas. Assim, foram incluídos os líderes de comunidades representantes dos núcleos, uma vez que nesse período havia sido programado um evento para os todos os líderes no auditório do parque da Expodireto, a palestra “Liderança: diferencial

competitivo das empresas de sucesso”. Posteriormente, a diretoria apresentou o resultado do balanço patrimonial e o resultado do exercício 2002/2003 da cooperativa, o planejamento para o ano seguinte e diretrizes gerais. Estavam presentes homens e mulheres líderes de comunidades, pois para a reunião haviam sido convidados os cônjuges dos associados, os quais estavam presentes em sua maioria.

Apesar de ser um dia chuvoso e frio, a maior parte dos líderes chegou antes do horário, vestidos com trajes que pareciam ser mais formais. Antes de a reunião começar, os grupos de homens e mulheres se formavam, nos quais se discutiam aspectos da atividade e do dia-a-dia. Algumas mulheres permaneciam ao lado dos maridos, prestando atenção nas conversas deles e, esporadicamente, fazendo algum comentário. Os cumprimentos entre eles constituíam-se de um aperto de mão entre homens e abraços e beijos entre as mulheres.

A equipe da Cotrijal responsável pela organização preparava o *datashow*, lista de presenças para o almoço, fotos, e conversava com os associados, que correspondiam à atenção dispensada pelos funcionários. Enquanto as pessoas se acomodavam e cessavam as conversas, foi apresentado um vídeo com dança flamenca. A pesquisadora permaneceu no fundo do auditório observando detalhes do comportamento do grupo. Algumas pessoas a observavam, deduzindo, certamente que não se tratava de uma pessoa conhecida. Celulares tocavam com frequência, aos quais os produtores saíam do auditório para atender.

Dado o início da reunião, o assessor de comunicação fez a abertura e chamou os componentes da mesa. O presidente da cooperativa fez uso da palavra dando as boas-vindas a todos e dizendo que a reunião seria realmente de trabalho; solicitou que as pessoas se apresentassem dizendo o seu nome e a região de que faziam parte. Os representantes dos conselhos Fiscal e Administrativo iniciaram as apresentações, seguidas pelos líderes, porém não foi possível entender muitos nomes e regiões, pois alguns falavam baixo. Também se apresentaram os gerentes da cooperativa, dos entrepostos, de unidades de negócios e de apoio, assessores e funcionários.

O palestrante foi bem motivador e sua fala foi dinâmica abordando diversos aspectos ligados à atividade do líder; ao finalizar, foi bastante aplaudido e os comentários demonstravam satisfação do público. Após a palestra foi servido um lanche, café com bolachas, enquanto comentavam sobre aspectos da palestra e mostravam-se muito animados e satisfeitos.

Após o lanche, a diretoria fez uma ampla explanação sobre a administração da cooperativa, numa linguagem que pareceu clara e objetivava tornar a administração transparente. As atividades prosseguiram com um almoço para todos os presentes, após o qual o responsável pelo Departamento de Comunicação, juntamente com a pesquisadora, convidou alguns casais para participarem da pesquisa, explicando-lhes brevemente o objetivo. Alguns líderes, contudo, logo retornaram aos seus lares, pois chovia muito.

A pesquisadora convidou um casal com quem estava almoçando na mesma mesa para participar da pesquisa, contudo, sob a alegação de que não haviam dormido bem na noite anterior, disseram que iriam logo para casa para descansar. A pesquisadora respondeu para que não se preocupassem com isso, pois era compreensível. Nas primeiras tentativas de reunir o grupo, como se considerou seria difícil contar com a disponibilidade das pessoas, sugeriu-se ao assessor de comunicação que fosse agendada outra data. Entretanto, ele foi insistente e, após circular pelo restaurante, logo retornou dizendo que tinha conseguido um grupo de pessoas. Sugeriu, então, que a reunião fosse feita no fundo daquele ambiente. Mesmo considerando haver regras para a realização do *focus group*, aceitou-se a sugestão, porque, do contrário, o grupo poderia se dispersar. Organizado o espaço, a todo instante chegavam outras pessoas, que eram acolhidas. O grupo constituiu-se de 14 pessoas, mas não se excluiu nenhum, contudo, tornou-se impossível conversar naquele local, pois a chuva causava muito barulho e havia algumas pessoas conversando próximo dali.

Embora todos tivessem referido que dispunham de pouco tempo, sugeriu-se que se fizesse a reunião na sede da cooperativa, com o que todos concordaram; para isso, alguns ofereceram carona para outros e a pesquisadora aproveitou para se deslocar com uma das líderes a fim de obter algumas informações durante o trajeto. Imaginou-se que poderiam ocorrer algumas desistências no grupo durante o deslocamento em virtude da chuva e do fato de alguns terem mencionado que teriam pouco tempo, porém alguns minutos depois todos se reencontraram no local combinado. Embora o grupo fosse um pouco grande, considerou-se que não se pediria a ninguém que saísse e razão da sua disposição para contribuir com o estudo. Depois de disponibilizado um local para a realização do *focus group*, os trabalhos foram iniciados, fazendo-se as devidas apresentações e explicando os objetivos da pesquisa e todas as formalidades exigidas para o início da reunião. Tomando chimarrão, pareciam estar bem à vontade, exceto duas esposas de líderes, que se manifestaram e alegaram que preferiam delegar a tarefa da participação aos maridos.

Focus group 3: foram convidados sete produtores selecionados segundo os padrões estabelecidos para a amostra, dos quais estiveram presentes seis. Para evitar interrupções durante o *focus group*, foi solicitado ao gerente, que acompanhou mais de perto a pesquisa na cooperativa, uma sala mais reservada. Alguns produtores chegaram mais cedo ao Departamento Técnico e foram encaminhados até a sala onde seria realizada a reunião. Ali foram recebidos pela secretária e pela pesquisadora e convidados a entrar e se acomodar.

Na sala, foram disponibilizados dois ambientes: um com uma mesa redonda com cadeiras em volta e o outro, uma sala de estar. Conforme chegavam os participantes, dirigiram-se à sala de estar, que, realmente, proporcionava mais aconchego. Um jovem associado presente, logo começou a conversar com a pesquisadora e relatou-lhe onde morava. Um outro senhor, pelas suas expressões, demonstrava estar impaciente; então, procurou-se deixá-lo mais à vontade dizendo-lhe que apenas se conversaria com um grupo de associados. Outros produtores chegavam e conversavam sobre suas lavouras. Respeitaram-se os 15 min de tolerância, como era de praxe nas outras reuniões, para que todos chegassem, porém muitos perguntavam sobre o assunto da reunião.

Iniciado o *focus group* com apresentação da pesquisadora e explanação do objetivo da pesquisa, os participantes se mostraram bem interessados. Foi-lhes, então, informado que a reunião não se estenderia por muito tempo para que pudessem se planejar, pois alguns haviam comentado que teriam outros compromissos após o encontro. Um pesquisado informou que teria de sair dentro de uma hora e trinta minutos, com o que se aquiesceu dizendo-lhe que o tempo previsto para a atividade era justamente esse. O mesmo participante saiu da sala duas vezes para atender ao telefone, provocando olhares reprovadores dos demais pelas interrupções causadas à seqüência do trabalho. Após meia hora do início do *focus*, como o grupo ainda parecia estar um pouco retraído, solicitou-se novamente à secretária que trouxesse o chimarrão, que havia sido esquecido.

A roda do chimarrão pareceu deixá-los mais à vontade, motivando-os a participar, tanto que passaram a dar maiores contribuições à discussão. Após a ausência do associado que alegara falta de tempo para participar da reunião, soube-se pelos demais que ele era filho do presidente. Então, refizeram-se algumas perguntas-chave, por se considerar que, talvez, o fato de ele estar presente pudesse ter inibido os demais, contudo não foi evidenciada nenhuma nova informação. Após as reuniões, eram feitas fotos e permanecia-se com o grupo conversando sobre vários outros assuntos.

Em síntese os *focus groups* desenvolvidos no Brasil apresentaram as seguintes características:

<i>Focus Group</i>	Tempo	N.º de Homens	N.º de Mulheres	Total
Grupo 1	2h05min	4	0	4
Grupo 2	1h30min	6	8	14
Grupo 3	1h55min	7	0	7
Total	5h30min	17	8	25

Quadro 5 *Focus groups* no Brasil

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Após a fase de realização dos *focus groups*, foram feitas entrevistas com os gerentes dos setores de varejo, financeiro, recursos humanos, produção, produção animal, assessor de comunicação e educação e com a responsável pelo programa de qualidade, buscando clarear algumas informações obtidas nos questionários, nas entrevistas e nos *focus groups*. O objetivo maior das entrevistas (Apêndice F) foi confrontar as opiniões dos associados a respeito da intenção ou do papel da cooperativa e confronta-las com as dos gerentes e responsáveis.

Para complementar algumas informações obtidas e constatações feitas, permaneceu-se nas dependências da cooperativa durante três dias no horário de atendimento ao público, procurando observar como se desenvolviam as relações entre os associados, de associados com Departamento Técnico e com funcionários da organização.

De posse dessas informações foram realizados os devidos procedimentos metodológicos, conforme descrito anteriormente. Esta foi a pesquisa de campo desenvolvida no Brasil.

Austrália

Na Austrália, a pesquisa de campo correspondeu ao período de março a agosto de 2004. Para a identificação do modo como ocorre a criação de conhecimento entre os produtores australianos utilizou-se o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) na sua integralidade numa fase da pesquisa de campo. Foram utilizados questionário (Apêndice G) e *focus group* (Apêndice H). Não foram realizadas entrevistas com produtores rurais devido à dificuldade de realizar contatos com eles e de agendar visitas. Assim, acreditava-se que o questionário, após ter sido reelaborado a partir do desenvolvido e aplicação no Brasil e nele inseridas algumas questões abertas, poderia atender à expectativa em relação às questões da pesquisa.

Após a obtenção das informações dos questionários respondidos, foram traduzidas e reelaboradas as questões para o *focus group* com o auxílio da professora Kim. Porém, a concretização dos *focus groups* foi o maior obstáculo enfrentado durante a realização do estudo.

Houve várias tentativas de contato com pessoas do DPI&F, mas todos alertaram que realmente seria muito difícil fazer pesquisa, exceto em grupos com os quais os extensionistas já possuíssem contato; mesmo nesses grupos, as pessoas se restringiriam a participar. Segundo informações, os produtores preferiam cursos mais ligados a aspectos técnicos, uma vez que as relações entre eles são mais individualizadas. Foram comentários dos profissionais do DPI&F e pesquisadores da Universidade de Queensland: “Os produtores não fazem questão de participar, pois eles já participaram de muitas pesquisas e não consideram ter recebido retorno”; “Eles preferem gastar seu tempo em suas atividades” .

O contato com órgãos ligados ao governo não parecia viabilizar a pesquisa, além de que se soube não ser o melhor meio para a sua concretização, exceto a Tara State School. Em oposição, os contatos com pessoas externas às instituições do governo, considerando as relações de amizade, viabilizaram a pesquisa, como a *staff* da professora Kim (colaboradora no projeto), por conhecer alguns produtores ou com outras pessoas que mantinham relação de amizade com produtores rurais.

A pesquisa constituiu-se de momentos diferenciados em razão da dificuldade de acesso aos produtores rurais de Queensland, a qual pode ser justificada por dois motivos: a resistência dos produtores em participar de pesquisas e a grande dispersão geográfica, comum entre os pesquisados. Assim, aproveitaram-se diferentes oportunidades para obter informações e realizar a pesquisa.

1º Momento (24/03): visita a uma feira agropecuária em Toowoomba (Qld) e permanência num *stand* onde se encontravam alguns produtores rurais. Na oportunidade, conversou-se sobre suas atividades e foram feitos contatos com seis produtores rurais, que concordaram em participar da pesquisa respondendo ao questionário. Os instrumentos foram enviados via fax para um dos participantes e via *e-mail* para os outros cinco; todos retornaram preenchidos.

2º momento (26/04): outros produtores foram contatados num *workshop* promovido pela Tara State School, na Universidade de Queensland, Campus Gatton, com a participação da professora Kim e cujo objetivo foi discutir a criação de um centro de aprendizagem

especializado em agronegócios. A professora Kim fez contatos com algumas pessoas presentes, apresentou a pesquisadora e verificou quais seriam as possibilidades de participarem da pesquisa, havendo concordância de parte deles. Como dos questionários enviados por *e-mail* na fase de teste apenas alguns haviam retornado, nessa oportunidade utilizou-se a estratégia de entregar os questionários impressos para que fossem remetidos via fax. Efetivamente, dos quatro questionários entregues, três retornaram na mesma semana e um, após contato via *e-mail*, foi remetido via fax.

3º Momento (20/05): contato com técnico do DPI&F em seu escritório na Universidade de Queensland, em Gatton, com o objetivo de obter seu auxílio para a realização de um *focus group*. Contudo, este profissional não demonstrou boa vontade de ajudar, alegando que os agricultores não se dispunham a participar e que as pessoas do DPI&F seriam muito ocupadas. Para ele, o governo investira muito em pesquisas com *surveys*, entrevistas, *focus groups*, *workshops*, porém, em muitos casos, não fora dado retorno dos resultados aos pesquisados. Por isso, “é muito difícil fazer pesquisa nesse estado, pois as pessoas estão se fechando para isso. Preferem cuidar dos negócios individuais. Consideram uma perda de tempo ficar respondendo pesquisa. Pra quê?”

4º Momento (28/05): foram visitados dois produtores rurais em Lockey Valley. Primeiramente, a pessoa que trabalhava como *staff* da professora Kim fez contato telefônico agendando o encontro; então, a pesquisadora, e a *staff*, foram recebidas e convidadas para conhecer a propriedade e conversar sobre outros assuntos, inclusive sobre aspectos da agricultura brasileira. Também nessa oportunidade foi feito contato com um aluno do curso de mestrado da universidade que é produtor rural e se dispôs a contribuir com a pesquisa.

5º Momento (03 e 04/06): foi realizada uma visita a um produtor de leite em Kyogle (NSW), oportunidade surgida porque um aluno brasileiro estava finalizando seu doutorado na Austrália, onde apresentaria os resultados de sua pesquisa. A pesquisadora foi convidada a acompanhá-lo na visita e a permanecer na propriedade durante um dia para conhecer um pouco mais do setor leiteiro na Austrália. Nessa oportunidade foram reunidos outros produtores para a apresentação dos resultados da pesquisa em Cassino (NSW). Após ser apresentada por ele aos presentes, a pesquisadora teve a oportunidade de assistir a uma reunião com os produtores e centros de pesquisa e extensão do ramo leiteiro da cidade sobre os rumos da pesquisa na área; pôde, assim, compartilhar sua pesquisa e conhecimentos sobre cooperativas no Brasil e obter maiores informações sobre a realidade australiana.

6º Momento (15/06): *focus group* 1 em Tara (Qld) com a participação de seis produtores rurais.

No *workshop* realizado em 15 de abril, um professor ligado à escola Tara State School colocou-se à disposição para ajudar a contatar e/ou visitar produtores em Tara (Qld). Após esse contato, enviou-se uma mensagem via *e-mail* reiterando o pedido de auxílio para a organização de um *focus group*. Foi-lhe remetido material explicativo sobre a técnica e os objetivos da reunião para que as pessoas fossem convidadas ao encontro, agendado para uma terça-feira às 9h30min. A pessoa responsável pela organização ainda se colocou à disposição para providenciar lanche, chá e café para os participantes.

Focus group 1: (10h – 12h10min) A pesquisadora chegou alguns minutos atrasada para a realização do *focus group*, uma vez que foi necessário viajar durante quatro horas para chegar ao local. Contudo, as pessoas estavam aguardando e não pareceram incomodadas. A pesquisadora foi acompanhada da professora Kim, que a auxiliou em questões da linguagem e na melhor condução da reunião. Após terem tomado um café ou chá, seguindo o costume australiano, a reunião foi iniciada. As pesquisadoras apresentaram-se explicando os objetivos do trabalho e solicitando que os participantes que concordavam em participar assinassem o consentimento informado (Apêndice D); também foi pedida permissão para gravar a reunião. Com tais detalhes acertados, a reunião foi iniciada, sendo solicitado que os participantes se apresentassem e falassem um pouco de suas atividades, o que eles começaram a fazer e pareceram bem dispostos e à vontade. Meia hora depois foi servido um lanche e discutiu-se durante duas horas e dez minutos.

No desenvolvimento dos *focus groups* na Austrália, após todas as questões terem sido discutidas, solicitou-se que os participantes apresentassem seus pontos de vista sobre a reunião, suas impressões e contribuições. Quando do encerramento, agradeceu-se a participação de todos, disponibilizando *e-mail* para contatos futuros, em caso de seu interesse em visitar o Brasil. Agradecendo a presença de todos, enfatizou-se o quanto fora importante a contribuição de cada um para a pesquisa e registraram-se os encontros com fotos.

7º Momento (15/06): apresentação de seminário sobre a pesquisa para alunos e pesquisadores da universidade com espaço para questionamentos e discussão.

8º Momento (15/06): reunião dos produtores de grãos e pastagens para discutir os direcionamentos de recursos para pesquisa uma vez que a instituição GRDC, Meat & Livestock Austrália destinaria recursos para isso. Foram elencados vários focos para pesquisa

através de um *brainstorming*; após esta fase, cada participante anotou as áreas em que investiria em sua propriedade para gerar mais lucro e apresentou as suas preferências quanto àquelas a receberem investimento, relacionadas num quadro-negro. A seguir, foi feita votação para se estabelecer quais seriam as áreas mais importantes para o investimento em pesquisa. A idéia central era reunir produtores e pesquisadores e realizar o planejamento da pesquisa com os recursos disponíveis, buscando aumentar a produtividade e sustentar a biodiversidade em locais de pastagem e em outros sistemas na propriedade. Nesta oportunidade foram distribuídos sete questionários para serem respondidos, dos quais retornaram apenas dois.

9º Momento (01/07): seminário em Gatton sobre desenvolvimento sustentável com palestras com Dr. Morgan Willian – “A necessidade de integrar a agricultura e o gerenciamento ambiental” e do Dr. Gerald Midgley – “Uma aplicação real do sistema de intervenção”. Nesta oportunidade foram contatados profissionais do DPI&F.

10º Momento (14/07): *workshop* em Gatton sobre o cultivar *guar* e a viabilidade de crescimento da produção no mercado. O *workshop* era destinado a produtores, indústrias, processadores e profissionais do DPI&F e pesquisadores da universidade. Foi outra oportunidade para estabelecer contatos com membros do DPI&F.

11º Momento (17/07): *focus group* em Dalby.

Para a realização do segundo *focus group*, fizeram-se várias tentativas, todas infrutíferas. Então, como vários alunos da escola conheciam as dificuldades para a realização desta pesquisa, um deles indicou uma pessoa que poderia auxiliar na organização, esta produtora rural e estudante de graduação na mesma escola em que a pesquisadora estudava, denominada aqui de “organizadora” do *focus group*. Os primeiros contatos com a organizadora foram feitos durante o horário do *coffee break*¹³, quando lhe foi repassado material para que entendesse melhor os objetivos do *focus group* e que pudesse explicar aos produtores convidados.

Após esse primeiro contato, em razão de problemas de saúde, a organizadora retardou um pouco a realização do combinado, porém, mesmo assim, demonstrou empenho e agendou o encontro para uma sexta-feira à noite em Dalby (Qld). Na data agendada, viajou-se para a cidade onde seria realizado o *focus group*, onde a pessoa responsável pela organização, já se encontrava, recebendo a pesquisadora e, após, sugerindo que fossem até o supermercado, pois realizaria um jantar especial para o grupo de pessoas que haviam sido convidadas para

participar, forma encontrada para reuni-los. Para ir até a residência da organizadora foi necessário viajar mais 85 km, porém o jantar e o *focus group* seriam realizados na casa do irmão dela (John), próxima do local. Após o almoço, o tradicional sanduíche australiano para o horário de almoço, a pesquisadora, a organizadora e uma sobrinha desta deslocaram-se até a residência de John, que é produtor rural e um dos convidados a participar da pesquisa. A casa, pertencente à família há várias gerações e construída há 153 anos, tinha móveis que datam de muitos anos, tanto que foi tombada pelo patrimônio histórico. As peças demonstravam ser raras e um detalhe, particularmente, chamou atenção: a existência de várias bibliotecas em diferentes cômodos da casa.

Durante a tarde, enquanto era preparado o jantar, conversava-se sobre assuntos diversos; as mulheres providenciavam a comida, a decoração (toda feita com flores colhidas no próprio jardim da residência), dentre outras atividades, enquanto John fazia a leitura de alguns jornais que havia recebido e/ou comprado numa visita à cidade. Após tudo estar pronto, todos se prepararam para a reunião e o jantar vestindo-se com roupas mais formais, ao contrário da pesquisadora, que, não tendo sido informada do jantar nem conhecendo os costumes australianos, vestia roupa bem informal, inclusive usando tênis. Às 18h40min as pessoas começaram a chegar trazendo alguma comida ou bebida; à medida que chegavam eram apresentadas à pesquisadora e logo também faziam algum comentário sobre o Brasil ou perguntavam algo. Todos usavam roupas mais formais, as mulheres estavam maquiadas; um dos homens, inclusive, usava terno e gravata, tudo de acordo com a formalidade do momento. Pelos cumprimentos e por alguns comentários feitos, o grupo parecia se conhecer ou, ao menos, ter um contato mais próximo com a organizadora e o irmão.

Primeiramente, permaneceu-se na sala de estar, onde havia duas lareiras, pois fazia muito frio naquela noite, e foram servidos alguns drinques. Após a maioria dos convidados ter chegado, pois apenas um casal não pudera comparecer, o dono da casa colocou-se à disposição para convidar as pessoas a se deslocarem para outra sala. Considerando que haveria um jantar posterior à reunião e respeitando as diferenças e especificidades culturais, embora naquele momento fosse um pouco difícil entendê-las em sua totalidade, sugeriu-se que seria adequado iniciar logo a reunião.

Focus group 2: Após as pessoas se acomodarem na sala, a organizadora serviu salgados, frutas e bebidas. Dos treze convidados, nove estavam presentes na sala; uma mulher

¹³ O *coffe break* é um intervalo às 10h para os alunos, professores e *staffs* da escola se reunirem para fazer um lanche e, ao mesmo tempo, interagir com os demais.

preferira permanecer na outra sala conversando com a organizadora. Além das nove pessoas e da pesquisadora, assistiu ao *focus group* uma jovem da Suécia (Camila) que estava passando férias por algumas semanas na casa de um casal participante, que explora também a atividade de turismo rural na propriedade.

Como o objetivo era oferecer algo em troca para aquelas pessoas pela sua disposição de colaborar no estudo, primeiramente, distribuiu-se um material (Apêndice J) com informações econômicas e sociais gerais sobre o Brasil e as organizações cooperativas no país. Procurou-se, nesse momento, identificar as diferenças das realidades para provocar discussão e poder entender um pouco mais da realidade australiana. Foram feitas várias perguntas sobre a realidade brasileira e um participante questionou sobre o porquê de esse modelo, que parecia tão bom para o produtor, não funcionar na Austrália. Em resposta, procurou-se, com cuidado, justificar com os aspectos ligados ao individualismo, característica da realidade daquele país. Após algumas discussões entre eles, solicitou-se permissão para iniciar a reunião, explicando-lhes os objetivos, algumas regras do *focus group* e o modo como seria desenvolvido, bem como as limitações no que se referia à língua, considerando as diferenças de pronúncia. Foi, por fim, solicitado que, sempre que algo não ficasse claro, fossem requeridas maiores explicações.

O *focus group* transcorreu normalmente com as pessoas comendo, bebendo e discutindo muito; todos tomavam muito cuidado em focar aquilo que estava sendo discutido. Houve algumas interrupções por parte da organizadora com o objetivo de oferecer mais bebidas e petiscos aos participantes e para verificar se havia necessidade de providenciar algo mais. Outras interrupções ocorreram, pois um casal tentava participar do *focus*, mas seus três filhos permaneciam na porta da sala procurando chamar a atenção, contudo nada que causasse maiores problemas no trabalho em desenvolvimento. Para o encerramento, seguiram-se os mesmos procedimentos adotados nos *focus groups* anteriores.

Dando seguimento à noite de celebração, foi servido o jantar seguindo as peculiaridades da cultura local.

A pesquisadora permaneceu na casa da organizadora, onde, no dia seguinte, John fez-lhe uma visita para solicitar maiores informações sobre o Brasil. Além disso, convidou-a a dar um passeio pela propriedade para conhecer as diferentes tecnologias e áreas plantadas, além da criação de gado. Após o passeio, houve o almoço e a condução da pesquisadora até a rodoviária para viabilizar o seu retorno.

12° Disciplina gestão do agronegócios (1° sem/04): visitas a empresas do setor e a um produtor de leite.

13° Momento (30/07): apresentação do projeto de tese. Num seminário na universidade, a pesquisadora foi contatada por um profissional do DPI&F interessado no trabalho por tratar-se de criação de conhecimento no agronegócios. Após esse contato, enviou-se um *e-mail* a esse profissional do órgão do governo, questionando-o sobre a viabilidade de uma entrevista. Agendada a reunião, o profissional solicitou permissão para que outras pessoas assistissem à apresentação; concordando, em contrapartida, solicitou-se espaço para fazer algumas perguntas (Apêndice K). Estavam presentes à reunião o líder (a pessoa contactada primeiramente), uma consultora e um produtor rural que é consultor no DPI&F, os quais fazem parte de um grupo de trabalho que objetiva melhoramentos contínuos e inovação. A apresentação e discussão duraram em torno de duas horas, conforme está registrado em documento (Anexo A).

14° Momento (23/08): entrevista com o gerente de projeto do DPI&F. Num *workshop* sobre a viabilidade da produção do cultivar guar, houve a oportunidade de contato com outro profissional do DPI&F para agendar uma entrevista. O gerente de projeto (DPI&F) “Desenvolvimento setorial do agronegócios e alimentos” foi entrevistado com o objetivo de se obter melhor entendimento das relações entre DPI&F e produtores rurais, bem como de outros aspectos ligados à criação de conhecimento no meio rural no estado de Queensland.

Todos os contatos e atividades desenvolvidos durante a pesquisa na Austrália estão registrados numa carta assinada pela professora Kim Bryceson (Anexo B).

Um fato ocorrido durante o processo de desenvolvimento do estudo demonstrou resistência dos produtores australianos à participação em pesquisas. Depois de um contato com um produtor de guar feito pela professora Kim, para fins de seu projeto de pesquisa, ela o sondou sobre a possibilidade de responder ao questionário, com o que ele, na ocasião, tinha concordado. Então, alguns dias após esse contato foi-lhe enviado o instrumento via fax, juntamente com uma carta anexada explicando os objetivos da pesquisa. Passado um mês, fez-se um contato telefônico com esse produtor: “*Please, who is speaking?*” (Por favor, quem está falando?) Não houve resposta. “*I’m student from University of Queensland*” (Eu sou estudante da Universidade de Queensland). Então ele interrompeu dizendo: “*I’m not interested*” (Eu não estou interessado) e desligou o telefone.

Os *focus groups* na Austrália proporcionaram um amplo leque de informações. Após a sua realização, seguiram-se a transcrição das fitas e a análise dos resultados e identificação das similaridades e diferenças das realidades e das variáveis para a construção do modelo, como foi descrito anteriormente. Os dois grupos ficaram assim compostos:

<i>Focus Group</i>	Tempo	N.º de Homens	N.º de Mulheres	Total
Grupo 1	2h10min	6	-	6
Grupo 2	1h55min	4	5	9
Total	4h05min	10	5	15

Quadro 6 *Focus groups* na Austrália

Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa

4.5.3 Fase de Construção

Nesta fase, são analisadas as informações obtidas, é apresentada uma figura representativa das duas realidades e, por fim, é proposto um método dinâmico de análise da criação de conhecimento, relacionado à realidade do agronegócios.

4.6 VARIÁVEIS E FONTES DE EVIDÊNCIAS

As variáveis a serem consideradas neste estudo restringem-se às que fizeram parte do mapa cognitivo (Figura 13), mostrado no capítulo 2.

4.7 A COOPERATIVA ESTUDADA – COTRIJAL

As informações utilizadas neste tópico provêm de documentos, jornal e *site* da cooperativa e de entrevistas abertas com diretores e funcionários da Cotrijal.

A Cotrijal foi fundada em 1957, por um pequeno grupo de agricultores, que almejavam viabilizar a produção de trigo, principal cultura da época. Esses pioneiros do cooperativismo na região tomaram a iniciativa por perceberem que só dessa forma conquistariam melhores condições de trabalho e maiores lucros na atividade. A sede e a administração da cooperativa situam-se na cidade de Não-Me-Toque, estado do Rio Grande do Sul. Com essa visão, a Cotrijal expandiu-se direcionada ao agronegócios de alimentos,

tanto que hoje conta com mais de quatro mil e quinhentos associados em treze municípios, atuando na produção, armazenagem, industrialização e comercialização de produtos.

A gestão da cooperativa é realizada através de três unidades estratégicas de negócios - unidade de grãos, de produção animal e de varejo, além de mais três unidades de apoio - administrativa, financeira e operacional, onde se centralizam as decisões da cooperativa, e três unidades de assessoria - comunicação e educação, jurídica e auditoria interna.

A partir de 1993, a cooperativa aderiu ao programa gaúcho de qualidade e produtividade (PGQP), buscando aprimorar mais os seus produtos, serviços e a própria gestão, por entender ser esse um dos caminhos mais seguros para garantir a satisfação dos seus clientes e associados. Em 2003, a Cotrijal recebeu o certificado de responsabilidade social, conferido pela Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul por sua atuação nessa área, e o certificado de excelência cooperativista da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e do Serviço Nacional de Aprendizado do Cooperativismo (Sescop). A cooperativa conquistou também posição de destaque entre as Maiores e Melhores Empresas da Região Sul nos anos de 2002 e 2003 no segmento comércio, segundo a revista *Exame* (Cotrijal, 2005).

Em 2004, a Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul homenageou a Cotrijal pelo trabalho que desenvolve estimulando maiores e melhores safras, gerando empregos no campo e na cidade, através da Expodireto Cotrijal. Em maio do mesmo ano, a cooperativa recebeu o Prêmio Folha Verde, na categoria cooperativas agrícolas, conferido pela Comissão de Agricultura, Pecuária e Cooperativismo da Assembléia Legislativa a pessoas físicas e jurídicas que se destacaram no agronegócios gaúcho em 2003. Em julho, foi contemplada com o prêmio cooperativa do ano, na categoria inovação tecnológica, através do projeto sistema de alerta e monitoramento de doenças (Samdoc). Instituído pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e pela revista *Globo Rural*, o prêmio teve como objetivo valorizar o cooperativismo conduzido de maneira profissional, com orientação para o mercado, gestão eficiente, responsabilidade social e ambiental. A Cotrijal ainda ficou entre as cinco melhores cooperativas do Brasil nas categorias Educação Cooperativista, Gestão Profissional, Meio Ambiente e Qualidade e Produtividade (Cotrijal, 2005).

A cooperativa atende em 27 entrepostos (que têm a função de aproximar os benefícios da cooperativa aos associados) a cerca de dez mil famílias de agricultores, além de gerar mais de oitocentos postos de trabalho. Integra em seu quadro social, predominantemente, pequenas propriedades rurais (cerca de 70% entre 20 e 30 ha). Com sua atuação, a cooperativa busca cumprir com o seu papel de contribuir para o crescimento e desenvolvimento regional.

De modo geral, o trabalho de apoio e difusão tecnológica e o suporte gerencial, dentre outros, permitem que o associado possa crescer, torne-se mais produtivo, mais capaz na gestão do seu negócio e mais bem informado. Além disso, como a cooperativa também reconhece a importância da família nas decisões da propriedade, tem direcionado importantes ações específicas às mulheres, aos jovens e às crianças, com o objetivo de agir de forma integrada para que os resultados, tanto para a propriedade como para a instituição, sejam os melhores possíveis.

A Cotrijal, pelas informações disponíveis, é a única Cooperativa do Rio Grande do Sul associada à Cooperativa Central Agropecuária de Desenvolvimento Tecnológico e Econômico Ltda (Coodetec), o que lhe garante o acesso exclusivo a novos materiais genéticos. Além desse convênio, mantém parcerias com instituições de pesquisa e empresas, como a Embrapa, Fepagro, Fundacep, Monsoy e OR-Sementes, sustentando um dinâmico programa de sementes e novas cultivares, que se tornam rapidamente disponíveis ao agricultor.

Novas parcerias têm surgido, entre as quais as feitas com as universidades, como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Luterana do Brasil, Universidade de Cruz Alta, Universidade Regional do Noroeste do RS, Universidade de Passo Fundo e Universidade Regional Integrada, e com outras entidades, como a Associação Brasileira de Agribusiness, federações e centrais cooperativas, centros de pesquisa e extensão rural.

A Cotrijal, ao longo dos anos, vem observando as dificuldades que seus associados têm encontrado para conseguir manter suas propriedades competitivas. Diante dessa constatação, mobilizou-se com maior firmeza em direção à profissionalização dos seus cooperados, iniciando pela organização e qualificação constante do seu quadro de profissionais (engenheiros agrônomos, médicos veterinários e técnicos agrícolas) que atuam no meio rural. Concomitantemente aos cursos e palestras, que se tornaram rotineiros, promove viagens técnicas, algumas internacionais, dentre outras ações. A Cotrijal lançou, em outubro de 1999, uma feira de tecnologia e negócios cujo objetivo é servir como fórum de debates sobre os principais temas do agronegócios e um centro de difusão tecnológica: a Expodireto Cotrijal.

A "Expodireto Cotrijal" teve início em 2000, no Centro Tecnológico da Cotrijal, onde ocupou uma área de 32 há, contou com 114 expositores e mais de 41 mil visitantes, movimentando acima de R\$ 21 milhões. A Expodireto Cotrijal 2004 contabilizou um volume total de negócios de R\$ 230 milhões, resultado que ficou equiparado ao de 2003; o público, que em 2003 fora de 122 mil, passou para 140 mil pessoas, aproximadamente, representando,

portanto, um aumento de 14,12%. Quanto à área, foi aumentada de 84 para 262 ha. A média geral de satisfação do público teve índice de 99,54%.

O programa de gerenciamento da cooperativa com um grupo de associados consiste no acompanhamento técnico e gerencial sistemático e periódico (aproximadamente uma vez por semana) de um técnico da Cotrijal. Em cada uma das propriedades participantes do grupo realiza-se também, em determinados períodos das atividades, o levantamento dos dados gerenciais e o respectivo processamento. Posteriormente, é dado o retorno das informações de forma individual, em reuniões no escritório da cooperativa ou na propriedade e em grupo, por ocasião das reuniões devolutivas¹⁴. Nos encontros grupais, são levados em consideração, aproximadamente 23 indicadores de desempenho e são também discutidos aspectos dos cenários envolvendo as principais atividades. O programa teve origem na percepção dos seus dirigentes de que a assistência técnica tradicional oferecida pela Cotrijal não mais fornecia as orientações necessárias para manter os produtores competitivos. Houve, então, a necessidade de criar algo diferente e que contribuísse mais com o produtor, dando-lhe uma base mais segura para a tomada de decisões.

O propósito da mudança era aproveitar o vínculo e, acima de tudo, a confiança existente entre o técnico e os produtores para permitir alinhar os objetivos e as possibilidades destes com os objetivos da cooperativa. Contudo, segundo informações obtidas na cooperativa, a resistência encontrada ocorreu no próprio corpo técnico, uma vez que seus componentes necessitaram rever seus conceitos e mudar as formas de intervenção junto aos produtores, deixando de atuar como meros repassadores de pacotes tecnológicos; exige-se, portanto, agora, mais conhecimento, como as orientações de mercado, que começavam a representar um dos componentes do planejamento técnico das lavouras, anteriormente ancorado apenas nos indicadores produtivos.

A principal preocupação dos técnicos residia na mudança (do nível e da direção), nas novas exigências que recairiam sobre eles, de um lado, o produtor e, de outro, a cooperativa, uma vez que essa nova postura desencadearia uma co-responsabilidade com relação às ações implementadas e seus respectivos resultados nas propriedades diante de suas recomendações. Foram, então, realizados investimentos no sentido de capacitar os profissionais que mantêm contato com o produtor para essa nova postura de trabalho, principalmente nos aspectos gerenciais. A cada ano foram incrementados novos processos de análise e novas formas de

discussão, envolvendo uma diversidade significativa de dados, chamando também o produtor para a contribuição dos rumos que estavam sendo seguidos, com dados históricos, além de diversos indicadores, evoluindo até o que o programa é hoje.

Os depoimentos de diretores da Cotrijal evidenciam que é quase impossível, operacional e financeiramente, reunir os quatro mil sócios em torno do programa, contudo acreditam no efeito multiplicador que ações dessa natureza possam gerar, o que já pode ser percebido.

¹⁴ São reuniões realizadas pelos produtores do grupo de gerenciamento com a coordenação dos profissionais da cooperativa, nas quais são discutidos os resultados e as experiências obtidas. Geralmente, ocorrem duas reuniões/ano, uma referente às culturas de inverno e a outra, às de verão.

CAPÍTULO 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados e analisados os dados e informações referentes aos questionários, entrevistas e *focus groups* da pesquisa de campo realizada no Brasil e dos questionários e *focus groups* aplicados na Austrália.

5.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA NO BRASIL E NA AUSTRÁLIA

A pesquisa no Brasil foi realizada nos períodos de dezembro de 2001 a março de 2002 e de maio a julho de 2003. Parte dos resultados aqui expostos refere-se ao trabalho do aluno de mestrado do CEPAN/UFRGS Eleri Hamer, em cuja pesquisa foram utilizados questionários e entrevistas semi-estruturadas como instrumentos. A amostra constitui-se de associados da cooperativa Cotrijal, divididos em dois grupos: o grupo de gerenciamento (GG) e o grupo externo ao de gerenciamento (EGG).

Na análise dos dados dos dois grupos de produtores não se mostraram diferenças significativas entre ambos no que se refere aos modos de conversão dos conhecimentos, conforme foi salientado anteriormente; por isso, nesta seção os dados serão apresentados conjuntamente. As informações obtidas nos *focus groups* objetivam complementar o entendimento do modo como se dá a criação de conhecimento no grupo de produtores rurais associados da Cotrijal.

Na Austrália, a pesquisa desenvolveu-se de março a agosto de 2004 e foram utilizados questionários e *focus groups* com os produtores rurais. Os dados obtidos com esses instrumentos de pesquisa são analisados conjuntamente.

A descrição inicia-se com a apresentação de alguns dados socioeconômicos referentes à utilização da informática nas propriedades rurais em cada país e, posteriormente, dos modos de conversão do conhecimento, das condições capacitadoras e do modelo de cinco fases do

processo de criação de conhecimento. As variáveis a serem consideradas na análise restringem-se às presentes no mapa cognitivo da pesquisa.

5.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS SOCIOECONÔMICOS E DOS REFERENTES À UTILIZAÇÃO DA INFORMÁTICA NAS PROPRIEDADES RURAIS

A apresentação dos dados socioeconômicos e do acesso à informática visa a descrever as realidades estudadas e suas especificidades no que se refere ao acesso, à disponibilidade de dados, informações e conhecimentos dos produtores rurais, bem como a suas limitações.

5.2.1 Brasil

Durante a pesquisa de campo, visitaram-se várias propriedades rurais e reuniram-se alguns grupos de produtores para a discussão da temática em questão. As famílias rurais mostraram-se muito receptivas e dispostas a contribuir com a pesquisa, porque valorizam a oportunidade de receber algum tipo de reconhecimento dos seus conhecimentos e formas de execução de seus trabalhos. As propriedades rurais pesquisadas são familiares e nelas predominam as de origem italiana e/ou alemã; em sua maior parte, advêm de herança familiar. As pessoas que nelas residem tiveram suas primeiras experiências com familiares ou com o próprio pai.

A atividade principal nessas propriedades é a produção de soja, trigo, milho e cevada; a soja e o milho são culturas de verão e o trigo e a cevada, de inverno. No que se refere às pessoas envolvidas nas atividades, dos onze produtores pesquisados, três mantêm funcionários permanentes em suas propriedades. As pessoas envolvidas nas atividades da propriedade totalizam 35 pessoas, denominados aqui de “colaboradores”, cujo grau de escolaridade consta na Tabela 9.

Tabela 9 Escolaridade dos colaboradores no Brasil

Escolaridade	Colaboradores	Percentuais
1º Grau Incompleto	20	58%
1º Grau Completo	3	8%
2º Incompleto	2	5%
2º Completo	7	20%
3º Grau Incompleto	1	3%
3º Grau Completo	2	6%
Total	35	100%

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

Observando a tabela, verifica-se que há um grande número de pessoas com primeiro grau incompleto, seguido de segundo grau completo, ou seja, mais da metade da amostra possui primeiro grau incompleto.

Quanto à idade dos colaboradores, conforme se pode observar na Tabela 10, está distribuída em cinco faixas.

Tabela 10 Faixa etária dos colaboradores no Brasil

Idade	Colaboradores	Percentuais
Até 20 anos	4	11%
21 – 30 anos	2	6%
31 – 40 anos	11	31%
41 – 50 anos	13	38%
Mais de 50 anos	5	14%
Total	35	100%

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

A faixa etária dos colaboradores da amostra pesquisada está concentrada entre os 31 e os 50 anos; apenas quatro pessoas têm menos de 20 anos e dois estão na faixa entre 21 e 30 anos; cinco colaboradores têm mais de 50 anos.

Os dados referentes ao acesso e à utilização da informática nas propriedades rurais pesquisadas apresentaram-se da seguinte forma: sete produtores possuem computador na propriedade e o acesso à internet é possível quando a família reside na cidade; quatro não dispõem de computador, o que justificaram por dois motivos: no momento, tinham “outras prioridades” ou não saberem utilizá-lo. Dentre os que possuem computador, apenas dois acessam internet; os demais argumentaram com a falta de um sistema mais acessível e que não torne o acesso tão oneroso, pois o sistema utiliza a linha do telefone celular. Esses aspectos justificariam a não-aquisição ou a utilização mais intensiva de computador e internet.

Dos que dispõem de computador, quatro raramente o utilizam; um usa-o cinco vezes por semana; outro, três vezes por semana e um, diariamente. Desses, três utilizam-no para o gerenciamento e um, para a busca de cotações para os produtos na internet. Quanto ao tipo de uso, foram mencionados trabalhos escolares, *e-mail* para familiares e controles agropecuários.

5.2.2 Austrália

Embora tenha sido um pouco complexa a realização da pesquisa na Austrália, em virtude da resistência de alguns produtores em participar, algumas pessoas se dispuseram a contribuir. Nos contatos e visitas aos produtores, houve bastante receptividade e interesse em contribuir e realizar trocas.

Das visitas e contatos realizados em diferentes situações, foram enviados ou entregues vinte questionários para que fossem preenchidos, dos quais 15 retornaram preenchidos. Os *focus groups* foram organizados por pessoas que possuíam algum vínculo com os grupos, como descrito anteriormente.

No que se refere à origem das famílias, sete pesquisados são de origem britânica, das quais dois deles possuem também origem germânica; dois são germânicos; um, escocês; um, irlandês; dois consideram-se australianos e dois não responderam à questão.

Os tamanhos das propriedades variaram de 140 a 3.200 ha e as atividades predominantes estão constituídas conforme exposto na Tabela 11.

Tabela 11 Atividades dos pesquisados na Austrália

Atividades	Grãos: Trigo/sorgo	Gado de Corte	Legumes	Frutas	Leite	Pastagem	Criação de Ovelha
Principal	6	2	2	1	1	1	2
Secundária	5	5	1	1			1

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

A predominância de grãos como atividade principal mostra-se bem evidente, seguida de gado de corte, legumes e criação de ovelha; outras atividades constituíram-se de frutas, leite e pastagem. A atividade secundária não está presente em todas as propriedades, visto que três dos entrevistados não a descreveram e em dois dos casos aparecem duas atividades como secundárias, tais como gado e grãos e gado e produção de tomates. Legumes, frutas e criação de ovelhas aparecem como atividades secundárias para três produtores.

Houve certa dificuldade para a compreensão das características da produção dos agricultores australianos, de um produto ou mais. Assim, só foi possível o entendimento quando entrevistados profissionais do DPI&F e confirmada a informação com pesquisadores da Universidade de Queensland, os quais informaram que, no passado, a agricultura na Austrália era caracterizada por monocultura, porém, com as mudanças no cenário agrícola,

ocorreu maior diversificação. Isso não significa a inexistência de produtores com uma única atividade, mas, sim, a predominância de mais de uma.

Para se poder demonstrar detalhadamente o nível educacional dos colaboradores, seria necessário explicar o sistema educacional australiano, o qual se diferencia bastante do brasileiro. Para simplificar a descrição, foram criadas categorias similares às utilizadas no Brasil, seguindo os níveis do modelo australiano. Assim, o nível educacional das 42 pessoas envolvidas nas atividades da propriedade, considerados como colaboradores, apresenta-se na forma da Tabela 12:

Tabela 12 Nível educacional dos colaboradores na Austrália

Nível Educacional	Número de Colaboradores	Percentuais
Segundo grau incompleto	8	19%
Nível de segundo grau	2	5%
Nível maior que o segundo grau	13	31%
Universitário	15	36%
Não Responderam	4	9%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

Como se pode verificar na Tabela 12, o nível educacional está situado nas faixas acima do segundo grau, com quinze pessoas cursando graduação ou já com curso concluído. Dos envolvidos na atividade, treze têm um nível escolar superior ao segundo grau; dois, segundo grau completo e oito, segundo grau incompleto. Apenas em quatro das descrições não havia especificação do nível educacional.

No que se refere à faixa etária das pessoas envolvidas na atividade, apresenta-se da seguinte forma:

Tabela 13 Faixa etária dos colaboradores na Austrália

Faixa Etária	Número de Colaboradores	Percentuais
Até 20 anos	4	9%
21 – 30 anos	2	5%
31 – 40 anos	5	12%
41 – 50 anos	20	48%
Mais de 50 anos	9	21%
Não Responderam	2	5%
Total	42	100%

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

No grupo pesquisado há uma concentração de pessoas na faixa etária entre 41 e 50 anos e com mais de 50 anos, representando 69% dos pesquisados; o número de colaboradores com menos de 20 anos e entre 21 e 30 anos é de seis pessoas; na faixa etária entre 31 e 40 anos há cinco pessoas.

No que se refere ao uso do computador nas propriedades, todas o possuem. Em quatro casos, a internet é utilizada raramente e os demais, freqüentemente. A utilização do computador é feita com objetivos diversos; todos o utilizam para o gerenciamento da propriedade e três, apenas para isso; em sete propriedades, além do gerenciamento, também é utilizado para cotação e preços dos produtos, para contatos com outras pessoas e *e-mail*; para três produtores, além dessas facilidades, é utilizado para: *Webpage* (um), operações bancárias e financiamentos (dois). Por fim, em dois casos, serve, além do gerenciamento, para enviar e receber *e-mail*.

Esses foram os dados socioeconômicos e os referentes à utilização da informática nas propriedades rurais pesquisadas em cada país.

5.3 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

5.3.1 Brasil

Socialização (tácito – tácito)

Esse modo de conversão se caracteriza pela conversão do conhecimento tácito em tácito através da observação, da experimentação e do compartilhamento da prática (NONAKA, 1991).

Os produtores pesquisados demonstraram ter adquirido experiências em outras propriedades, além das que detêm; nove deles já trabalharam na propriedade de seus pais, um em outra propriedade, como funcionário, e um trabalhou em outra propriedade sua. Nessas oportunidades de trabalho, as maiores experiências adquiridas consistiram no trabalho em si na família, nas atividades rotineiras, no trabalho “pesado”, assim como no conhecimento de algumas técnicas, entre as quais o plantio direto.

As experiências centradas na gestão das propriedades também foram marcantes, tais como: a necessidade do trabalho árduo e de responsabilidade, a atenção aos detalhes nas questões operacionais ligadas a custos, a perseverança na realização das atividades e a seriedade nos negócios para a concretização dos projetos. Os pesquisados afirmaram que as demonstrações de carinho pela terra e pelo trabalho nas propriedades foram aprendizado obtido na família. Os depoimentos expressam: “Primeiro lugar ter paciência para fazer e vontade de fazer (...) plantar bem, mas com economia”; “Aprender a enfrentar”.

Percebe-se que a maioria dos produtores obteve algum tipo de conhecimento originado do compartilhamento da prática e da observação em diferentes estágios de suas vidas. As posturas adotadas por eles quando da descoberta de algo novo são: cinco deles, primeiramente, costumam conversar sobre o assunto com um vizinho; seis preferem fazê-lo com um funcionário ou familiar. Como afirmado por Nonaka (1991), o novo conhecimento sempre começa com o indivíduo, o qual, quase sempre, o compartilha com outro.

Pode-se constatar que há a preocupação de repassar ou de transferir a informação para os demais colaboradores e de experimentar para avaliar se a mudança é viável. Esse procedimento pode ocorrer em encontros para tomar chimarrão, no intervalo entre uma tarefa e outra, ou, até mesmo, nas pausas para o descanso durante as atividades. Assim, são comuns depoimentos do tipo: “No próprio serviço a gente vai conversando”.

Também foram constatados alguns indícios de que, diante de algo novo, alguns produtores, primeiramente, aproveitam-se da novidade, experimentam-na e, posteriormente, socializam o conhecimento. Todavia, na opinião da maioria dos pesquisados, os produtores procuram obter alguma certeza sobre os resultados do novo modo de trabalhar, necessitam realizar testes e experimentos “para me certificar”, ou “ver pra crer”. Isso significa que eles preferem compartilhar, ou seja, socializar as idéias assim que for possível ou a partir da obtenção de suficiente eficácia para o novo conhecimento na sua realidade, o que tem limitado a socialização imediata das suas descobertas. Em alguns casos, com a experimentação vem a necessidade de discussão com os técnicos ou outros profissionais da área, objetivando obter mais informação, o que, segundo eles, pode ter o propósito de socialização, posteriormente, com aqueles que atuam na mesma atividade.

Pôde-se constatar que alguns produtores procuram manter o conhecimento somente para si, como foi afirmado: “Ficam quietos, mas se a gente pergunta, eles falam”; “Alguns fazem questão de divulgar (...) e há outros que não fazem isso”. Os depoimentos permitem a compreensão dessa realidade e demonstram que, em alguns locais, a informação é de fácil acesso.

Quanto aos locais referidos pelos entrevistados para essa troca de informações, eles relatam: “A bodega¹⁵ no sábado à tardinha, na hora da cerveja”; “O encontro no final de semana no futebol”. Essas informações permitem entender como ocorre o compartilhamento e a troca de informações. Assim, é comum a afirmação dos pesquisados de que muito do

¹⁵ Denominação dada ao bar onde alguns se encontrar para conversar e beber.

conhecimento existente nas propriedades rurais é fruto da busca de informações, da troca de experiências e, até mesmo, da “cópia” de métodos e procedimentos de outros produtores.

Portanto, há indícios de que a comunicação esteja aumentando e/ou de que a socialização esteja em crescimento, gerando uma maior troca de experiências em determinadas circunstâncias, principalmente sobre questões técnicas. Esse aspecto é ainda mais comum em ambientes informais e grupos específicos, nos quais as pessoas se conhecem melhor, como mostra esta declaração: “Tem desses que escondem o jogo, mas do nosso grupo não”.

Entretanto, de acordo com Nonaka (1991), o compartilhamento acontece a partir do momento em que a pessoa se dá conta de que possui o conhecimento. Pode-se, pois, inferir dessa realidade que os indivíduos podem optar pela manutenção de certos conhecimentos, ou que nem percebem que detêm certos tipos de conhecimentos que poderiam ser relevantes para a socialização com outras pessoas que exercem a mesma atividade; assim, pela falta de consciência do que conhecem, não há socialização.

O aspecto confiança que eles possuem em face desses processos e da implantação de novos procedimentos ou novas técnicas é suportado, sobretudo, por recomendações dos técnicos da cooperativa e/ou por especialistas em agricultura. Para eles, “tem que ter um lado de muita confiança, em primeiro lugar, entre produtor e técnico”. Nos discursos eles utilizam às vezes, a expressão “meu técnico”.

A tecnologia utilizada é obtida da orientação técnica e da observação ou visita a um vizinho, de dias de campo (demonstração prática de tecnologias e processos) e palestras. Cinco produtores pesquisados visitam outras propriedades mais de três vezes ao ano, incluindo-se os dias de campo; um faz duas visitas e cinco não fazem visitas a outras propriedades. No que diz respeito à participação em cursos para a capacitação dos colaboradores, dois participam de até três cursos por ano; um, de até três e oito pesquisados responderam que não se valem dessa prática. No que se refere ao número de palestras de que participam por ano, cinco responderam que assistem a mais de dez; dois, entre oito e dez; em três propriedades a participação é de quatro a sete palestras e, em uma, de uma a três palestras por ano.

Quanto à disseminação do conhecimento obtido em cursos ou palestras, é realizada durante o próprio trabalho em conversas informais. Apenas um produtor revelou adotar um procedimento padrão no que se refere à socialização mais formal, por apresentar aos

colaboradores os trabalhos realizados nos eventos dos quais participa e as mudanças que se fazem necessárias, promovendo uma discussão específica do assunto em questão. Isso ficou evidente na declaração de um dos entrevistados: “Quando volto da reunião, é feita uma discussão”.

Nas demais propriedades não são realizadas quaisquer ações formais de socialização pela pessoa que faz o treinamento, o que ocorre naturalmente na prática, em situações e tarefas que incluem aspectos evidenciados em processos de capacitação, sem uma prévia programação. Depoimentos como, “quando, no trabalho, aparece alguma coisa que aprendeu, a gente fala”, são indícios dessas práticas. Esse aspecto pode evidenciar o que Nonaka (1991) alerta de que, sem experiência, torna-se difícil a socialização. Então, primeiramente, os produtores preferem fazer os experimentos e, no decorrer do processo, o socializam-no.

Para a tomada de decisão, a atitude mais comum é a discussão na família, seguida da conversa com funcionário ou colaborador e com o técnico da cooperativa. Assim, é possível observar que a socialização não ocorre de modo espontâneo e natural. Em alguns casos, há a necessidade de estímulo para que flua normalmente. Alguns entrevistados afirmaram que “essas técnicas geralmente têm um ponto de referência (...) recebe uma informação”, referindo-se à necessidade de um estímulo externo, de um ponto de partida ou *insight* para que seja criado algo novo. Esse fator colocaria aqueles que estão receptivos numa condição favorável ao aprendizado e ao desenvolvimento de novas formas de trabalho, ou seja, a experimentar e socializar.

A melhoria contínua do trabalho tem sido buscada de várias formas: em reuniões com palestras do Departamento Técnico da cooperativa, pela assistência técnica, por conversas com funcionários, em palestras, dias de campo, treinamentos, cursos, pela participação em feiras e, também, pela experimentação, conforme este depoimento: “Testando, eu mesmo experimentando”. O grupo pesquisado percebe a sua evolução como gestores das suas propriedades e a necessidade de atualização constante, conforme foi evidenciado em seus depoimentos: “Agora, começa a somar conhecimento (...) está vindo tudo o que foi feito”. Afirmam ainda que não há mais possibilidade de parar: “Há a necessidade de evoluir sempre”.

Externalização (tácito – explícito)

Esse processo requer a expressão dos conhecimentos tácitos e sua tradução de forma a se tornarem compreensíveis e serem entendidos pelos outros (NONAKA e KONNO, 1998). O

modo como os pesquisados obtiveram o conhecimento de que dispõem para desenvolver suas atividades é resultado do acompanhamento ao pai nas rotinas diárias ou a outro familiar, como um irmão. Eles afirmaram: “Trabalhava na lavoura com o pai (...) desde guri, trabalhando com ele”. Para eles, essas situações comuns são um guia: “Fornece um conhecimento para seguir adiante com novas idéias”. Na atualidade, o acompanhamento que recebem é dos técnicos da cooperativa. Por isso, o conhecimento adquirido na base familiar, entretanto, segundo eles, não é suficiente em face dos desafios atuais, pois há maior complexidade nos negócios e não é mais possível cometer erros na sua administração. Por isso, eles buscam complemento ao aprendizado nos dias de campo, em cursos, em atividades com terceiros, com outros produtores, empresas ou orientadores.

Quanto ao hábito de realizar reuniões com os colaboradores, um realiza-as uma vez por semana; sete preferem fazê-lo de forma não programada e sempre que necessário; três não as realizam. A duração das reuniões varia de 15 min a 1 hora. Para cinco entrevistados, sempre existiram; para um, haviam iniciado há um mês e três declararam que são comuns há mais ou menos cinco anos.

De maneira geral, as razões para o início das reuniões foram: a inclusão de novas atividades, o aumento da complexidade nas decisões, o aumento da diversificação provocada pela rapidez das mudanças, a falta de interação entre as pessoas e a dedicação dos colaboradores. Também foi citada a necessidade de distribuir os trabalhos e a condução dos negócios.

Todos concordam sobre a importância das reuniões para discutir as dificuldades, soluções e resultados da propriedade, embora a utilização desse recurso ainda seja limitada nos grupos pesquisados. Dentre as vantagens estão: a melhora na relação interpessoal, a troca de experiências e o aumento da confiança na execução das tarefas, com a valorização pessoal e a inclusão de diferentes pontos de vista. No que se refere ao aumento da confiança entre os colaboradores e, especificamente, com os proprietários, obtiveram-se declarações do tipo: “Tem mais certeza (...) aumenta a confiança (...) eu sei que eles sabem o que fazer quando não estou”. Também evidenciam a importância do estímulo para a descoberta de novas maneiras de realizar as atividades.

Por outro lado, também é unânime a falta de prática de registrar as reuniões realizadas com os colaboradores das propriedades. Essa informalidade e descaso com as anotações são justificados por alguns produtores com argumentos do tipo: “Sempre estamos juntos, conversamos todos os dias”.

Não são, portanto, comuns os casos em que ocorrem anotações durante os encontros com os colaboradores e, tampouco, o planejamento das decisões. Entretanto, os registros ocorrem nas reuniões de planejamento, entre o produtor e o respectivo responsável técnico, com o objetivo de avaliar o ciclo produtivo encerrado e projetar o próximo. Nessas, são utilizados os registros necessários para a compreensão de ambos e, também, em alguns casos, para servir de base ao projeto técnico, cuja finalidade é captar recursos para o custeio da lavoura. Embora a predominância para o planejamento das atividades operacionais seja a forma verbal, é comum haver o controle dos processos principais por meio de anotações de custos e de incidentes operacionais, dentre outros.

A realidade constatada entre os produtores brasileiros demonstra que o aumento do diálogo entre os envolvidos nas atividades pode ser uma forma de criar conceitos com base no conhecimento tácito, conforme afirmado por Nonaka (1991). Essas evidências podem revelar que a externalização está limitada ao fato da falta de registros, pois, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a escrita representa uma forma de converter conhecimento tácito em conhecimento explícito. O caminho para a descoberta de algo novo é visto como um acontecimento ao acaso, mas que traz mudanças nas rotinas.

A fonte de inspiração para algo novo pode vir de uma revista, de algo que um vizinho fez e que chamou a atenção ou de situações inesperadas no cotidiano, o que poderá gerar algo novo e que exigirá mudanças: “A gente pode é transformar”, segundo alguns entrevistados. Contudo, a adaptação passa pelo “costumeiro experimento e expectativa”, que é uma prática comum aos produtores pesquisados. Outra atitude comum entre eles é a discussão com os técnicos antes de implantar qualquer mudança na propriedade, considerando-as como mudanças rotineiras no trabalho rural, não percebidas como criação de conhecimento.

O proprietário costuma avaliar a viabilidade da idéia de um novo procedimento ou de uma nova descoberta dos colaboradores. Os produtores pesquisados consideram importante valorizar essas ações com cautela, porém procuram estimular os colaboradores para que apresentem novas idéias, como revelam as seguintes declarações: “Eu valorizo esse tipo de coisa (...) tem que ver se dá certo (...) saber se é viável”; “Se o funcionário acha que assim é melhor e se eu achar que está de acordo”; “Tudo de novo que é descoberto é bom, mas precisa experimentar antes”.

Para Nonaka (1991), quando os empregados criam algo novo, eles reinventam a si próprios, à empresa e ao mundo, ou seja, a contribuição do conhecimento de cada um pode influenciar fortemente para a melhoria dos resultados da instituição.

Os produtores pesquisados parecem utilizar a observação das práticas bem-sucedidas do vizinho ou daquelas não deram resultados satisfatórios. Assim se evidencia em depoimentos como: “A gente olha alguém, experimenta, tenta, muda, misturamos dois venenos e deu certo”. São enfáticos em dizer que “um vizinho copia informação de outro”. E complementam: “Vai olhar a lavoura do vizinho, que ele fez isso, se tá dando resultado, porque não vamos fazer igual”. Para eles, aquilo que parece útil vale a pena experimentar e refazer.

A visão que os produtores possuem dos demais sobre o compartilhamento do conhecimento entre eles mostra uma clareza dos benefícios que a troca de experiências pode trazer, embora não seja praticada por todos. Há divergências nas opiniões, pois alguns compartilham, repassam; outros, ao contrário, “seguram o conhecimento”, conforme foi afirmado. Por outro lado, há unanimidade na afirmação de que os lugares onde mais ocorre o compartilhamento são “nas reuniões na sociedade”, em dias de campo, em reuniões ou em palestras desenvolvidas pela cooperativa ou empresas ligadas ao setor. Quanto à crescente necessidade de troca de experiências entre os produtores, acredita-se que ainda não detém significativa importância junto a eles, o que se constata quando alguns afirmam que “o compartilhamento entre eles está diminuindo”. Todavia, para a maioria dos produtores o compartilhamento vem crescendo nos últimos anos e as pessoas têm se mostrado mais receptivas, embora se observe que tal receptividade é mais intensa nos grupos de relacionamento nas comunidades das quais os produtores participam.

Ainda que essa forma de compreender o processo seja predominante entre os pesquisados, percebe-se um compartilhamento de falsos conhecimentos por parte de alguns, mostrado nas falas: “Ele compartilha (...) quando está numa roda de amigos ele diz: eu faço isso também (...). mas quando a gente vai na propriedade dele, ele não faz”. O compartilhamento parece estar ligado à necessidade de manter boas relações com o grupo. Conforme afirmam Nonaka e Konno (1998), a soma dos conhecimentos individuais e a fusão de idéias conduzem a que os indivíduos se tornem membros dos grupos. A conversão do conhecimento tácito em explícito pode trazer grandes resultados (NONAKA, 1991).

Por outro lado, a maioria dos produtores pesquisados considera bom o compartilhamento do conhecimento entre todos na comunidade através de algum tipo de instrumento formal, acreditando na possibilidade de aumento da troca de experiências e do estímulo à descoberta de novas formas de realizar as atividades. Contudo, há dúvidas quanto à utilização intensiva e eficiente desta ferramenta ao se verificarem argumentos como: “Seria

ótimo, mas, com certeza, muitos não usariam essa prática”, evidenciando a desconfiança que ainda há no meio rural. Alguns produtores tiveram dificuldade para sistematizar uma idéia de como isso poderia ser feito, porém vêm restrições no fato de o compartilhamento realmente ser total, ou seja, acreditam que o conhecimento compartilhado não seria completo, assim como nem todos o utilizariam. Assim, aproveitam a discussão para enfatizar as dificuldades financeiras enfrentadas nos últimos anos pela diminuição do poder aquisitivo do produtor rural.

Percebe-se que há a utilização de analogia em alguns momentos nas conversas entre eles quando buscam entender o desconhecido através do conhecido.

Os problemas nas propriedades rurais são resolvidos de forma participativa, primeiro entre os colaboradores, com maior ênfase na família, e, posteriormente, com os técnicos da Cotrijal, ou com quem trabalha na mesma atividade. Constata-se que o proprietário, ou o proprietário com a família e, eventualmente, com os técnicos, resolve os problemas financeiros, ou relacionados à gestão econômica da propriedade. O técnico assume papel importante na decisão, uma vez que orienta sobre os aspectos econômicos implicados na propriedade.

A discussão anterior à tomada de decisão permeia a busca de informações. Percebeu-se que isso é casual, ou seja, ocorre antes da tomada de decisão, ou com pouco planejamento prévio, conforme é observado nas falas: “É durante a hora do intervalo, no almoço ou café, ou quando estamos trabalhando”. Dessa forma, os aspectos informais nas relações apresentam-se com muita clareza e parecem reforçar a importância dada à informalidade e à operacionalização das atividades, sem levar em consideração um maior rigor formal, que implica registros e rotinas.

Combinação (explícito – explícito)

Consiste no processo de reunir conhecimentos explícitos já existentes, bem como os novos, e sistematizá-los num produto ou protótipo (NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996).

Os produtores pesquisados consideram que a existência de um grupo de relacionamento específico pode ser um estímulo à descoberta de novas formas de trabalho. Os grupos podem, nas conversas informais, estimular novas práticas. Os produtores reconhecem que a cooperativa necessita e realiza a busca de conhecimentos, estando eles distantes ou em

outros centros de pesquisa. Isso evidencia a forma como eles vêm a cooperativa e a importância que dão aos grupos para que haja incentivo na descoberta de novas formas de trabalho. O fato de a cooperativa requerer dos produtores inovações constantes parece promover entre eles um estado de motivação em relação ao ambiente e a suas atividades.

Confirma-se, assim, o que Nonaka (1991) afirma sobre a possibilidade de os indivíduos poderem combinar parte de seus conhecimentos na constituição dos processos inovativos na organização como um todo.

No grupo pesquisado as informações são, preferencialmente, buscadas na Cotrijal; em segundo lugar, em revistas ou jornais e na Emater e, em terceiro lugar, em programas de televisão, com os vizinhos, colegas ou familiares. Em situações cujas dificuldades são técnicas, as soluções são buscadas diretamente na cooperativa e junto a profissionais da área e, em outras, com os vizinhos ou junto a alguém da família que trabalha fora da propriedade. Embora, algumas vezes, as orientações sejam questionadas, em primeiro lugar são buscadas junto aos profissionais do Departamento Técnico da Cotrijal. Quando há questionamento sobre essas orientações, eles buscam fazer trocas de informações com outras pessoas ou com colegas, amigos e profissionais de outras empresas. Alguns expressam: “Primeiro, o Departamento Técnico; se não conseguir resolver, o que é difícil, aí vai buscar outro”.

Assim, percebe-se que os produtores tentam envolver um conjunto de conhecimentos explícitos através de meios como contatos pessoais ou conversas ao telefone, conforme evidenciado por Nonaka e Takeuchi (1997). Eles observam que a cooperativa busca melhorias na produção, mas não deixa de lado os aspectos sociais, que também são por eles valorizados, tal como o relacionamento entre os colaboradores, com a comunidade e na cooperativa. Algumas falas mostram essa informação de forma clara: “A cooperativa incentiva não só a lavoura, mas a própria vida, o dia-a-dia das pessoas”; “Até para levantar o astral das pessoas tem palestras” ; “Vê coisas de outros estados que nunca iríamos ver”.

No que se refere aos cursos, palestras ou dias de campo realizados pelas pessoas envolvidas na propriedade, variam muito de acordo com a necessidade. A pessoa que frequenta esses cursos tende a ser a mesma: o proprietário ou familiar (filho ou parente próximo que atue na atividade). Não parece, portanto, haver oportunidades para que outras pessoas possam participar, como funcionários e demais colaboradores, inclusive as esposas. Os funcionários participam apenas eventualmente, quando as atividades na propriedade são menos intensas, o que é confirmado através de afirmações como: “Só quando a gente não tem

tempo, aí os funcionários vão”; “Ele (funcionário) vai quando não tem tanto trabalho na lavoura”.

Na implantação de um novo procedimento na propriedade, há divergências entre as idéias. Para os produtores, as maiores dificuldades centram-se em aspectos financeiros e na questão da confiança na própria mudança, conforme é relatado: “A maior dificuldade é confiar naquilo que é dito e que vá funcionar exatamente na prática”. Outro aspecto referido foi a dificuldade de convencer os funcionários, pois há certos vícios operacionais, principalmente em razão de alguns terem um bom tempo de trabalho na propriedade. Assim, eles buscam estratégias para reduzir o impacto das mudanças e aumentar a confiança dos colaboradores e de si próprios fazendo o experimento em pequenas áreas antes de implementar na propriedade toda, ou, ainda, buscam a experiência de outros. No entanto, não foram mencionadas grandes dificuldades na implantação de novos processos nas propriedades pesquisadas.

Os produtores parecem sistematizar algum tipo de conhecimento através de suas práticas para obterem maior segurança. Para Nonaka e Konno (1998), as questões-chave para a combinação são a comunicação, a difusão de processos e a sistematização do conhecimento.

Conforme descrito anteriormente, os problemas existentes nas propriedades são resolvidos em discussões internas rotineiras e também pela procura da assistência técnica, que assume papel preponderante nesse aspecto. Assim, antes da tomada de decisão, ocorre uma discussão preliminar entre os colaboradores, geralmente realizada durante os intervalos ou na rotina de trabalho; posteriormente ou concomitantemente a essa discussão, é buscado o aconselhamento da assistência técnica da cooperativa.

As recomendações de alguns dos principais processos são efetuadas por escrito, como as anotações que permitam tomar decisões gerenciais no próximo ciclo produtivo e os subprocessos. Contudo, o registro não é comum a várias recomendações técnicas da Cotrijal, que são feitas verbalmente e não obedecem a padronizações, permitindo o entendimento de que os colaboradores as consultam somente em casos específicos.

No que se refere à direção dos negócios que a propriedade assume, é discutida com os colaboradores, mas, sobretudo, com a família. Aspectos ligados a questões de lucratividade, custos e da situação financeira, de modo geral não são discutidos ou apresentados para os funcionários. O gerenciamento dos negócios está disponível, porém não é estimulada a discussão com todos os colaboradores.

Internalização (explícito – tácito)

Este modo consiste na conversão de conhecimento explícito em tácito (NONAKA, 1991).

Na visão dos produtores pesquisados, as dificuldades para a implantação de novos procedimentos na propriedade situam-se em questões comportamentais, como a insegurança, tanto dos colaboradores quanto dos próprios proprietários, ou seja, no medo de trabalhar com o desconhecido. Também está presente a desconfiança nas informações referentes à mudança e à sua posterior eficácia; para reduzi-la, em caso de mudança, os produtores adotam a experimentação. O fortalecimento do relacionamento interpessoal ocorre através da discussão e do esclarecimento das mudanças propostas. Para os produtores, outro aspecto dificultador da implantação de novos procedimentos na propriedade é a falta de condições financeiras para desenvolverem as atividades em condições ideais.

Nas propriedades pesquisadas, as reuniões ou discussões são conduzidas informalmente e não há registro dos resultados; são mais comuns registros de processos produtivos, como produção, produtividade, custos, dentre outros. O planejamento operacional que envolve as atividades a serem realizadas num determinado período, como a semana, por exemplo, também segue os mesmos critérios anteriormente descritos. “Não sendo rígido, procura-se obedecê-los”, como afirmam os produtores. Nesse sentido, discursos como “sábado de manhã (...) antes de se recolher, combinamos o trabalho da semana seguinte (...) na segunda (...) se acha outro serviço, é feito aquele (...) é uma empresa, mas não é rígido”, revelam a forma como trabalham. Eles justificam o não-registro pelo fato de terem contato constante com os colaboradores, bem como pela proximidade na vida pessoal e no trabalho.

Algumas recomendações dos técnicos da cooperativa para os associados são feitas por escrito, porém não é procedimento comum para todas as culturas, tampouco para todos os processos. O proprietário e os colaboradores consultam-nas, mas apenas eventualmente. Grande parte das recomendações, seja dos técnicos para os proprietários, seja destes para os colaboradores, ainda é realizada verbalmente, sob alegação do convívio diário, o que, para eles, eliminaria essa formalidade. Assim, muitos produtores necessitam de um contato mais próximo com os técnicos para que possam consultá-los em cada passo do processo produtivo na propriedade. Esse procedimento é exposto em declarações do tipo: “A gente se conversa, não é por escrito, e ele (profissional da cooperativa) avisa quando tem que passar veneno”.

A informalidade na maior parte dos processos demonstra que são registradas as operações que geram informações com significado para os produtores ou os dados finais, como, por exemplo, índices pluviométricos, variedades plantadas com seus respectivos volumes, adubações, espaçamento, produtividade na colheita, dentre outros. Embora adotem o registro com pouca frequência, alguns produtores demonstram claramente a preferência pelas recomendações escritas, por lhes permitirem decisões mais seguras e a verificação em futuras consultas. Como afirmam Nonaka e Konno (1998), os indivíduos necessitam identificar conhecimentos relevantes para si dentro da organização. Para os produtores pesquisados, os registros parecem ter sentido quando demonstram algum tipo de utilidade.

Na opinião dos produtores pesquisados, as pessoas, na propriedade, aprendem mais pela experiência e pela prática, numa aprendizagem que é fortalecida pelos testes e pela experiência dos outros. Nesse aspecto encontram-se declarações como: “Tudo que se faz, se aprende. Desde uma conversa para tomar uma decisão, se deu errado, todos aprenderam que deu errado”. Para eles, a busca por informações e a observação dos resultados na propriedade também contribuem para o aprendizado, que é decorrente do processo de mudanças permanente em razão da necessidade de transformação, de realizar melhorias, de maximizar o uso dos recursos e de obter maior produção.

Nesse sentido, os produtores consideram importante acompanhar, observar os outros na sua prática, buscar informações, sobretudo com os técnicos, e experimentar, avaliando os resultados. Esse parece um modo eficaz de aprender, porém requer mente aberta para a mudança, autoconhecimento, uma boa relação familiar e estar de “bem com a vida”. O aprendizado pode ser “decorrente do fazer o que gosta e das muitas oportunidades de obter informações”, ou ser resultado “da necessidade de buscar alternativas em épocas de crise”, segundo afirmações de alguns deles. A mudança, segundo os produtores, num primeiro momento assusta, desafia e questiona, porque, em alguns casos, não há experiências anteriores. O aprendizado pode ser decorrente do sucesso ou do fracasso de muitos na atividade.

Os pesquisados têm a convicção de que o produtor não deve tomar decisões sozinho, porque, se assim agir, não contribui para o processo de aprendizagem na propriedade, pois comunicar os problemas somente quando as alternativas pessoais se esgotaram inibe a possibilidade de aprendizagem dos demais colaboradores. Encontram-se depoimentos nesse sentido: “Claro que tudo ajuda, soma, mas basicamente é lá dentro que se aprende bastante (...) tentando acertar”, referindo-se ao ambiente da propriedade. A aprendizagem muitas vezes

ocorre inesperadamente, gerando o aprender de forma obrigatória, como no caso da falta de algum funcionário ou, até mesmo, do proprietário. Nessa situação, alguém deverá executar o trabalho, permitindo a entender o que Huber (1991) refere em sua teoria, que o aprendizado não precisa ser consciente ou intencional e trazer maior eficácia ao aprendiz ou resultar em mudança de comportamento observável; também pode ocorrer quando alguém estiver fazendo um trabalho de forma melhor (SWIERING e WIERDSMA, 1995).

Assim, a administração dos negócios de forma participativa, através da integração entre funcionários e proprietários, também foi desenvolvida a partir do trabalho do dia-a-dia. Os produtores comparam a família e a propriedade rural, dizendo que ambas funcionam eficazmente quando há diálogo. Dessa forma, a observação de experiências negativas ocorridas com outros produtores também acarreta grande aprendizagem entre os produtores da amostra, demonstrada por discursos do tipo: “Só comunica a família o dia que está quebrado, aí ninguém aprendeu o porquê deu errado”.

A idéia de centralizar o conhecimento e a informação dos produtores em algum tipo de instrumento, como *site*, vídeo ou outro, é vista como algo positivo pelos entrevistados, os quais entendem que isso poderia gerar o aumento da troca de experiências e seria um referencial para a busca de informações. Para alguns, as experiências ou conhecimentos não precisariam, necessariamente, ter origem em profissionais da área técnica. Nesse sentido, o conhecimento validado pelo produtor teria tanto valor como aquele gerado pelos técnicos, além de permitir um efeito multiplicador, uma vez que possibilita o compartilhamento desse conhecimento não com um produtor apenas, mas com vários. Esse fator conduz a uma cobrança maior para que os registros das atividades desenvolvidas sejam realizados com maior frequência, pois serviria também para monitorar o conhecimento gerado por eles. Alguns produtores mencionaram a possibilidade da não-utilização do conteúdo armazenado por parte de alguns produtores por desconfiarem da sua validade e, sobretudo, pela heterogeneidade das informações, o que pode ocorrer em razão das diferenças entre uma propriedade e outra. Foi sugerido pelos pesquisados que esse processo teria maior eficiência se o conhecimento reunido fosse agrupado por região ou comunidade, aumentando, assim, a abrangência de sua utilização.

Essa forma de aprender demonstrada pelos produtores reforça a afirmação de Nonaka e Takeuchi (1997) de que, para que o conhecimento se torne explícito, são necessárias verbalização e diagramação do conhecimento em forma de documentos e manuais.

Para os pesquisados, a credibilidade do conhecimento gerado pelo próprio produtor, em alguns casos, é similar ou, talvez, até maior que o próprio conhecimento gerado pela pesquisa tradicional. A experimentação sistemática das práticas poderia garantir essa credibilidade. Encontram-se depoimentos como: “Se a pesquisa descobriu algo, às vezes dá certo, às vezes não dá, mas se o proprietário descobriu, vai ver que dá certo, ele está trabalhando vários anos nisso”; “Quando o proprietário falar, já tem quase certeza que isso dá certo”. Portanto, eles procuram confirmar a forma de perceber a experimentação sistemática.

Os produtores apresentam uma vantagem clara de dispor de especial atenção por parte da assistência técnica, o que gera credibilidade, mostrado em depoimentos como: “São pessoas melhor assistidas e a gente tem mais certeza de fazer a coisa certa”. Essas foram as contribuições consideradas relevantes depreendidas dos discursos dos produtores entrevistados e que deram suporte significativo para a descrição dos modos de conversão do conhecimento.

Modos de Conversão	Resultados
Socialização	As trocas de informação entre os associados são dependentes do grau de profissionalização na atividade Relação familiar é permeada pela emoção quando experiências são adquiridas nos processos sucessórios Socialização mais intensa e perceptível quando há relação de confiança no grupo de relacionamento A observação das práticas se dá através do acompanhamento das atividades Antes de ocorrer a imitação há a busca por mais informação sobre a prática A prática dos processos ocorre pela experimentação
Externalização	O novo conhecimento não é percebido como descoberta Há necessidade de criação de ambiente propício e de estímulo por parte da cooperativa para ocorrer a externalização Novos processos são valorizados com cautela – busca-se mais informação, experimentação e aplicação prática Diálogo e reflexão coletiva é incipiente, informal e sem registros Metáfora – não foi possível identificar com clareza Analogia – é bastante utilizada Modelo – os modelos experimentais e os modelos práticos são bastante utilizados
Combinação	A Cotrijal influencia a ocorrência da combinação através da estimulação e acompanhamento Há dúvida quanto à eficácia da combinação na propriedade quando a participação na maior parte dos eventos é de apenas de uma pessoa O uso de computador e internet são incipientes O processo de decisão é permeado pela busca de maiores informações e discussão com familiares e técnicos Há pouca compreensão da necessidade de implantação do conhecimento gerado
Internalização	É fortemente relacionado com os demais modos de conversão Documentação e verbalização são pouco explorados Colaboradores normalmente são reativos às necessidades de adequação e mudanças A experimentação da mudança é o ponto principal (aprender fazendo) para posterior adoção Recomendações técnicas e registros operacionais são pouco utilizados O conhecimento gerado pelo produtor com base na experimentação sistemática recebe o reconhecimento dos demais

Quadro 7 Síntese dos modos de conversão do conhecimento no Brasil

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

5.3.2 Austrália

Para a descrição dos modos de conversão serão utilizados os dados resultantes dos questionários e dos *focus groups*.

Socialização

Os produtores mostraram ter algum tipo de experiência anterior à atual em propriedade da família ou em outra propriedade, como empregados ou como proprietários. Cinco deles já trabalharam em outra propriedade da família e um já atuou também como empregado e como proprietário em outra propriedade; seis já trabalharam como empregados em outras propriedades, e um também foi proprietário em outra; quatro entrevistados nunca trabalharam em outra propriedade exceto na sua.

O aprendizado decorrente dessas experiências é ligado à educação obtida durante a vida na propriedade, no contato com pessoas da mesma atividade, em leituras, experiência prática e dias de campo; também são mencionadas as viagens ao exterior. Alguns comentários auxiliam a compreender isso: “Eu segui o exemplo do meu pai e comecei a pensar por mim mesmo e fazer inovações”. Para Nonaka e Takeuchi (1997), as experiências que ocorrem no passado podem se transformar em modelo mental tácito ou o aprendiz aprende as habilidades do mestre (NONAKA, 1991). Realmente, nos discursos os pesquisados parecem demonstrar que muito de sua base de conhecimento e de sua forma de pensar origina-se desses períodos.

Na eminência de algo novo na propriedade, o primeiro procedimento, para seis produtores, é testar; quatro preferem discuti-lo com a família ou com empregado(s), ao passo que três procuram parentes ou pessoas da mesma atividade para a discussão. O segundo procedimento a ser adotado tende a ser o teste da novidade para quatro deles; três preferem falar aos outros; três optam por outros procedimentos, como a discussão com agrônomos e consultores, assessores e fornecedores; dois recorrem a vizinhos e outros dois, à família e/ou a empregados; para dois entrevistados, um terceiro procedimento pode ser o teste e, para outro, a conversa com a família; dois produtores não especificaram as suas preferências em ordem e um deles evidenciou somente a conversa com um vizinho; outro, ainda, citou o teste e a discussão com a família e/ou empregados.

A maior segurança ao produtor no momento de implantar algo novo é proporcionada, para oito deles, pela utilização de um experimento ou tentativa prévia; três se dizem guiados por intuições e observações e, para dois deles, há segurança quando outros já aderiram ao mesmo procedimento. Em segundo lugar, a segurança é maior quando são guiados por recomendações de especialistas e técnicos, para quatro deles; para outros quatro, quando guiados por experimentos e tentativas prévias; para dois produtores, em terceiro lugar, o que lhes dá sensação de estarem seguros são as recomendações de técnicos e especialistas da área e, para um deles, uma quarta opção é o fato de outros produtores já estarem utilizando a prática; para dois entrevistados, a maior segurança é obtida quando experimentos prévios são realizados.

Percebe-se que a experimentação é o que oferece maior segurança. Os pesquisados afirmam que sentem necessidade de comprovar os resultados, de avaliar e analisar profundamente qualquer proposta inovadora antes de colocá-la em prática. Afirmam: “Você não sabe o que acontecerá em sua área até você mesmo tentar”. Portanto, querem ter certeza realmente. Ainda dizem : “É preciso fazer por dois ou três anos ou cinco anos antes de você poder dizer com certeza que funciona ou não funciona, pois as estações variam muito”; “você vê os resultados em sua frente, a certeza de que é bom só tem quando você aplica na prática”. Assim, percebe-se que a adoção de uma inovação passa pela experimentação, pela imitação e pela prática, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), que mostram a necessidade de se ter práticas baseadas em algumas certezas quanto aos possíveis resultados.

No que se refere ao uso de uma nova técnica ou procedimento a ser utilizado na prática na atividade, onze deles a utilizam no ciclo produtivo seguinte; quatro esperam para ver os resultados das tentativas e depois a adotam; dois têm como um segundo procedimento adotar no próximo ciclo de produção e esperar pelos resultados dos experimentos; um deles prefere, primeiro, experimentar e só adotar no próximo ciclo de produção.

Com essas constatações, parecem evidentes o aspecto competitivo e a necessidade de ser o primeiro ou de aproveitar uma oportunidade de ganhar maior espaço no mercado. Afirmam os entrevistados que “produtores australianos são basicamente competitivos entre eles”. Eles procuram sempre observar o que demais produtores estão fazendo e seus projetos, conforme se constata na afirmação: “Se o vizinho está tendo aumento nos resultados, você vê o que ele está fazendo e você diz: ‘bem, eu tentarei e acompanharei aquilo’”. Para eles, o produtor australiano é sedento por conhecimento vindo de pessoas inovativas: “Eles são esponja, eles querem conhecer, adotar mudanças”, referindo-se aos produtores rurais.

Portanto, percebe-se que os produtores australianos tomam como base o que está acontecendo a sua volta para ter noção dos processos inovativos. Parece muito comum nas famílias a discussão informal sobre aspectos ligados à administração do negócio. Para eles, a gestão caracteriza-se pela forma individual de conduzir os negócios, como visto nas afirmações: “A família primeiro”; “A família primeiro, porque nós somos uma família rural”; “A família, é isso”. Ainda em outro comentário: “Sua família primeiro e então você provavelmente vai a empresa que você tem interesse e pega todas as informações que você pode”.

O compartilhamento de informações com pessoas externas à família e o auxílio na solução de problemas na atividade parecem mais intensos quando há boas relações de amizade; também parecem mais comuns quando as atividades não são tão competitivas. A reserva de informações pode estar ligada à manutenção da competitividade no mercado ou, mesmo, do próprio espaço de atuação. Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que a socialização geralmente começa com o desenvolvimento de um campo de interação, que não parece ser comum no grupo pesquisado.

No que se refere a cursos e palestras freqüentados no período de um ano, cinco deles realizam-nos mais de três vezes por ano; cinco, de quatro a sete cursos; um, de oito a dez; dois, de dez a doze, e dois entrevistados não freqüentam palestras e cursos. As visitas a outras propriedades, centros de pesquisas e outras organizações ocorrem da seguinte forma: onze deles realizam mais de três; um, mais de duas; dois, mais de três e um deles raramente as realiza.

Portanto, a prática de freqüentar cursos e palestras e de realizar visitas a outras propriedades parece ser comum entre eles. Há uma necessidade permanente de buscar o novo, de saber o que está acontecendo à sua volta e de realizar melhoramentos nas atividades. Os contatos entre produtores ocorrem de acordo com as suas atividades, visando buscar algum tipo de resposta às suas questões. Os produtores afirmam ter preferência por dias de campo para realizar as trocas de informações; assim, preferem um campo para interação onde possam visualizar as práticas e experimentos, como citado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Externalização

O conhecimento adquirido pelos pesquisados é decorrente de suas bases familiares e recebe constante aperfeiçoamento de acordo com as oportunidades de realizar cursos,

palestras e visitas. Eles não percebem a existência de alguma instituição que estimule a sua profissionalização e afirmam: “Se ele pensar, eu sou um colono, ele já se foi, tem que pegar a tua propriedade como empresa, senão tu acaba ficando para trás”. Evidenciou-se, assim, a necessidade de ser inovativo na atividade, segundo eles, até mesmo como garantia de sobrevivência nos negócios.

A necessidade de modernização confirma as idéias de Schultz (1965) ao se referir à nova postura do homem que exerce atividade agrícola.

No que se refere às reuniões na propriedade, dez produtores pesquisados realizam-nas sem agendamento prévio e sempre que necessário; dois não as realizam; um realiza-as mais de uma vez por semana; outro, uma vez por semana e um terceiro, uma vez ao mês. O tempo de duração dessas reuniões varia: para três deles, realizam-nas há três anos; para dois, há sete anos; outros salientaram que ocorrem há dez, doze anos, desde 1989, já fazendo parte da história da propriedade e são informais.

As razões de as reuniões terem começado devem-se à velocidade das mudanças e à complexidade das decisões, para quatro deles; para outros quatro, à necessidade de melhorar e de diversificar as atividades; para três deles, deve-se à necessidade de delegar responsabilidades; para dois, à falta de integração e dedicação e, para um deles, fazem parte da história da propriedade. Para os pesquisados, as vantagens das reuniões concentram-se na facilidade de obtenção de informações. Há a necessidade de que todos conheçam a direção dos negócios e estejam focados nos objetivos, nos melhoramentos nos processos de comunicação, no crescimento na produtividade, no compartilhamento de experiências em falhas e sucessos nos processos. Isso tudo garante informações e pode possibilitar a geração de novas idéias, segundos eles.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a externalização tem como base o diálogo e a reflexão coletiva no grupo, aspecto que parece ser comum no ambiente das famílias rurais.

No que diz respeito aos registros, os produtores utilizam-nos para as atividades na propriedade, não especificamente para as reuniões, as quais parecem ser informais e não ter qualquer tipo de formalização. Segundo eles, há compartilhamento constante na família, de modo que as anotações sobre reuniões não parecem ser necessárias. Portanto, esse aspecto pode limitar um pouco o processo de externalização uma vez que, para explicitar o tácito, é importante a adoção de registros (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O aspecto informalidade parece, pois, se sobressair em algumas práticas dos produtores rurais australianos.

A administração da propriedade parece ser caracterizada pela participação de todos, pois, segundo eles, primeiramente, a discussão é familiar e, posteriormente, com os técnicos e especialistas. Assim, constata-se que a maior responsabilidade pela condução dos negócios é da família; secundariamente, pode haver suporte por parte de especialistas externos, porém ela é responsável pela obtenção de sucesso nos negócios. Em caso de dificuldades técnicas, são buscados os profissionais do setor privado ou os ligados aos órgãos do governo, junto aos quais a discussão centraliza-se em aspectos técnicos. Esses técnicos parecem não se envolver mais profundamente com o gerenciamento da propriedade.

O pensamento dos produtores a respeito do comportamento de outros produtores no que se refere ao novo na atividade é assim resumido: nove deles preferem o uso imediato na atividade para obter vantagem; seis costumam compartilhar a novidade com outros, um dos quais assinalou também a necessidade de manter o novo em segredo; para dois entrevistados, a atitude posterior ao uso imediato na atividade é o compartilhamento com os vizinhos e, para outro, é a manutenção em segredo. Para outros produtores, o comportamento pode ser evidenciado pelas suas afirmações: “Se você pergunta para as pessoas – eu quero dizer como aqui, há pessoas com muito conhecimento e se você perguntar a elas, elas compartilharão o conhecimento com você”. Quando, contudo, é um mercado de atuação com menor número de produtores, eles enfatizam: “Você não consegue obter muita informação”, o que se deve ao fato de as pessoas não as possuírem. Ainda: “Nós competimos em um mercado aberto, nós não necessitamos compartilhar com o vizinho do outro lado da estrada, mas no círculo de amigos, como aqui. Nós poderíamos com prazer compartilhar, se nós fôssemos perguntados, uma vez que você deve ser um pouco reservado com seu vizinho que não vai tão bem, mais provavelmente não vai perguntar mais”.

Nessa realidade, a externalização não parece estar ligada à necessidade da realização das trocas para ser aceito no grupo ou de contribuição de cada um com seus conhecimentos, conforme evidenciado por Nonaka e Konno (1998).

A adoção de qualquer novo procedimento, segundo os produtores, tende a passar pela experimentação e avaliação da sua utilidade e, em alguns casos, pela discussão com pessoas que atuam na mesma atividade. Embora os produtores pesquisados tentem afirmar que há a socialização das informações entre eles, denotam preocupação em manter em segredo conhecimentos estratégicos para garantir a competitividade. A novidade, para eles, é vista como a possibilidade de obter uma nova oportunidade.

As trocas, segundo os pesquisados, são interessantes quando feitas com pessoas consideradas inteligentes, o que se comprova pelo comentário “a pessoa tem que ser suficientemente inteligente para realizar trocas”, evidenciando que eles utilizam seu tempo com quem tem respostas e traz contribuições aos seus questionamentos. Assim, parece evidente que a formação dos grupos ou os contatos ocorrem com base na capacidade intelectual de cada um. Como apresentado por Nonaka, Umemoto e Senoo (1996), as tentativas de agrupamentos são focadas na busca de desenvolvimento de conhecimentos.

Combinação

O interesse dos produtores pesquisados em realizar discussões sobre os negócios sempre é de fazê-lo com alguém da mesma atividade e que tenha respostas às suas indagações; caso isso não seja possível, apelam para técnicos e especialistas da área. Para eles, os grupos parecem ser uma boa idéia, porém há dificuldade para a realização de reuniões direcionadas ao objetivo e úteis do ponto de vista de trocas. Alguns comentam que grupos “apenas desperdiçam tempo”, ou “não temos tempo para ir e organizar uma reunião como essa; com um facilitador, seria muito bom”. Tais comentários parecem auxiliar no entendimento de suas posturas.

Entretanto, para haver combinação há a necessidade de se ligarem diferentes partes de conhecimentos explícitos, conforme Nonaka, Umemoto e Senoo (1996), ou conjuntos diferentes de conhecimento explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). Portanto, com as posturas evidenciadas nesses discursos, a combinação pode estar sendo reduzida a essa restrição aos convívios em grupos.

O estímulo dos produtores pesquisados na busca de inovações na atividade está relacionado ao aumento do lucro, à redução de custos, à expansão dos negócios e ao aumento da competitividade, o que parece motivador à busca da garantia de preços e lucratividade. Para alguns, são os bancos ou, como eles referem, “o gerente do banco”. A curiosidade ajuda bastante. Segundo eles, “Há necessidade de manter o *status quo*”, referindo-se a sua imagem na comunidade, ou a “manter o mesmo nível que outras pessoas na Austrália”.

Outra razão indicada por eles é “prestar atenção ao que os vizinhos estão fazendo”, ao modo como as outras pessoas realizam as tarefas, como discutem e trabalham. Eles afirmam: “Eu visito muitos produtores e capto diferentes perspectivas de como outras pessoas estão fazendo isso. Aí, você pode voltar para casa e tentar aquelas idéias e algumas vezes elas

funcionam outras não, mas elas mantêm seu interesse”. A referência diz respeito aos produtores da Austrália e do mundo todo. Outra afirmação permite entender a forma de administrar os negócios e o conceito que possuem de si próprios: “Muitos produtores em nossa área são pessoas muito inovativas”. Confirmou-se, assim, o que dizem Millar, Curtis e De Lacy (1997) e Kilpatrick e Rosenblatt (1998), de que a informação ou observação originada de outros produtores detém importante valor por ser local e provinda da experiência direta e da observação ao longo do tempo.

As constatações sobre os comportamentos dos produtores evidencia a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) quando salientam que, pela classificação, pelo acréscimo, pela combinação e pela categorização do conhecimento explícito, podem-se adquirir novos conhecimentos.

Observa-se que os produtores não recebem estímulos de empresas ou outras formas de organização, o que demonstra que eles, por si só, sentem a necessidade de serem inovativos para atender aos diferentes mercados. Contudo, consideram que aprendem em quase todas as situações: “Você aprende coisas com muitas pessoas em muitos lugares e não interessa qual é o seu negócio e quanto grande é”.

No que se refere à participação em palestras, dias de campo e cursos, há a predominância de quem administra a propriedade, até porque os empregados são apenas temporários, exceto num dos casos estudados. Os produtores afirmam que preferem comprar máquinas mais potentes e eles próprios desenvolverem os trabalhos, buscando reduzir custos, além de que há também carência e qualificação de mão-de-obra: “Não apenas o custo do trabalho, mas a capacidade deles para fazer isso”.

A preferência pela busca de informações varia: quatro deles preferem buscá-las, em primeiro lugar, em outras companhias; três, na internet; dois, nos centros de extensão; dois, em outros meios, como pessoas ligadas à indústria e consultores; outros três produtores preferem centros de extensão. Como segunda opção para buscar informações, as preferências situam-se em revistas ou jornais, para seis deles; para quatro, na internet e, para três, em centros de extensão, instituições do governo e outras fontes, como grupos formais de pessoas da mesma atividade; dois entrevistados não especificaram a ordem de preferências e apontaram como sendo internet, empresas, instituições do governo e revistas ou jornais, indiferentemente.

Percebe-se que varia muito a preferência pela busca de informações, sendo difícil estabelecer uma fonte preferida. A internet é algo que os desafia a aprender sobre essa ferramenta de busca, porém requer muito tempo para pesquisa. Afirmam: “Internet gasta tempo e a informação não é aquela que deveria ser”; “Você precisa conhecer como pesquisar e onde. Isso toma tempo para aprender todas aquelas coisas”.

Muitas vezes, segundo os produtores, uma conversa via telefone ou um *e-mail* pode ser muito mais produtivo: “Pego o telefone e ligo para alguém que eu conheço que é uma boa forma”. Também afirmam: “Todos os produtores estão ocupados fazendo as suas próprias coisas, não têm tempo”. Então, “eu gostaria de dirigir-me a alguém, pegar a informação e voltar para casa”; ou “o tempo para o gerenciamento é tão crítico para nós que nós queremos a informação agora, nós queremos ela ontem”. Evidencia-se, portanto, que os produtores têm seu foco na atividade e que a falta de tempo é algo bem presente; por isso, dão preferência a meios que não requerem muito tempo para contatos, confirmando que, entre as dificuldades para realizar reuniões em grupo e cursos estão o custo, o tempo, a localização, a falta de confiança no treinamento e a falta de uma cultura de treinamento entre os produtores (KILPATRICK e WILLIAMSON, 1996; SYNAPSE CONSULTING, 1998).

Os produtores fizeram questão de explicitar outros comentários, como: “Nós vivemos em áreas muito distantes. É importante ter uma boa base de relações com amigos e uma boa comunidade, para que possamos falar um com o outro sobre o que nós estamos fazendo, e apenas, geralmente, como as coisas estão indo”. A intenção dessa afirmação é evidenciar que o individualismo nos negócios pode também ser justificado pelas distâncias físicas, principalmente para alguns produtores que vivem em áreas mais isoladas.

No momento da tomada de decisão na propriedade, o primeiro procedimento, para outro deles, é a discussão com a família; três preferem tomar a decisão por si próprios e um discute-a com especialistas ou técnicos em agricultura. A segunda preferência dos produtores como procedimento para a tomada de decisão é a discussão com especialistas e técnicos em agricultura, para seis deles; quatro preferem discuti-la com produtores da mesma atividade; dois, com a família e um prefere tomar decisão por si próprio. Para dois pesquisados, a opção de discutir com especialistas em agricultura e técnicos aparece em terceiro lugar e, para um, com empregados; dois deles não apresentaram suas respostas em ordem de importância, assinalando a discussão com técnicos e especialistas em agricultura, bem como com os produtores da mesma atividade; para um deles também é importante a tomada de decisão

individualmente. Muitos deles não possuem atendimento personalizado de um técnico ou consultor e evidenciam fazerem-no por si próprios.

Aqui fica claro como o compartilhamento e as discussões centram-se na família, onde, além da relação emocional, há uma forte relação profissional, visto que cada um possui o seu papel a desempenhar e a sua responsabilidade. A combinação ocorre pela inserção dos conhecimentos recém-criados e dos conhecimentos já existentes (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Percebe-se que, nas famílias, essa prática parece comum em razão do acúmulo de experiências e de diferentes oportunidades de cada um dos envolvidos na atividade rural.

O compartilhamento com outras pessoas ocorre quando a transferência não afeta a competitividade, conforme argumentam os produtores: “O que foi tão difícil de descobrir, dar de graça para outros”; “Nós trocamos pouquinho, o que nós mais fazemos é ler jornal, vemos TV que são coisas mais imediatas”. Alguns reforçam a idéia do compartilhamento em grupos específicos: “Provavelmente em cada tipo de atividade”. Outro, questionado sobre se as pessoas preferem compartilhar, declarou: “Geralmente não”. E complementou: “É uma vergonha que ainda não funciona”, referindo-se às trocas. Em algumas situações, alguns produtores se contradizem no que se refere aos contatos pessoais, dizendo manter contato e dar valor às contribuições recebidas deles: “Você realmente não conhece muito sobre algo até você começar a conversar com outras pessoas”. Evidenciam, assim, a importância do contato pessoal para a realização das trocas.

Quando questionados sobre se estavam preparados para utilizar um instrumento educativo *on-line*, doze responderam que sim e um, que não e sim ao mesmo tempo; três declararam que não estão preparados para isso. Como razões para se considerarem preparados, citaram-se as preferências por dias de campo, pelas possibilidades de discutir e obter maiores informações, outras opiniões e soluções para seus problemas, bem como o tempo dispensado para isso, que é outro fator limitador, segundo os entrevistados.

Portanto, mesmo que os produtores pesquisados possuam familiaridade com computadores e, pode-se dizer, também com internet, esses são instrumentos de trabalho relativamente novos, que, por isso, parecem estar ainda um pouco desconectados das suas práticas. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o uso de redes de comunicação computadorizadas e de banco de dados em larga escala auxilia esse modo de conversão do conhecimento.

Internalização

A maior segurança do produtor no momento de tomar a decisão sobre algo novo surgido na atividade é a realização de experimentos, de observações, quando são guiados por intuições ou quando outros utilizam o mesmo procedimento. As recomendações de técnicos e especialistas da área também ajudam os produtores a terem maior segurança. Para eles, a adoção de algo completamente novo necessita do reconhecimento de sua utilidade; é necessário aprender fazendo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; NONAKA, 1991; NONAKA e KONNO, 1998)

Nas propriedades pesquisadas, as reuniões e discussões ocorrem informalmente e os registros não parecem ser um procedimento muito adotado; são mais comuns dados financeiros e alguns operacionais. Quando questionados sobre se mantêm registros das atividades na propriedade, onze deles disseram fazê-lo sobre a maior parte das atividades operacionais e quatro, apenas de algumas atividades. Eles afirmam: “Isso tudo é minha experiência, eu fiz e está armazenado em meus arquivos físicos ou não”.

A verbalização e diagramação dos conhecimentos parecem incipientes. Nonaka e Takeuchi (1997) assinalam que são formas que auxiliam os indivíduos a internalizarem suas experiências, além de fornecerem a transferência de conhecimentos explícitos e vivência, de forma indireta, das experiências dos outros.

Para os onze produtores pesquisados, a atividade que gera melhor mecanismo de aprendizado é a adoção de inovações e a tentativa de colocá-las em prática; desses, três incluem também as dificuldades na vida real; para cinco, é o compartilhamento de informações sobre as práticas e, para outros cinco, é a solução de problemas na propriedade. Quatro mencionaram como maior aprendizado o compartilhamento de informações sobre as práticas e um inclui também a solução de problemas na propriedade. Comentários como “assistindo o vizinho e lendo no jornal ou vendo TV” reforçam algumas formas de aprendizado. Outro comentário também auxilia nesse entendimento: “Eu estou sempre procurando uma solução para os meus problemas e que reduza meus custos”.

Os aspectos expostos conduzem a se compreender que a aprendizagem pode ocorrer num processo no qual as pessoas se comportam de uma maneira específica em razão de uma aprendizagem ocorrida em alguma fase da sua vida (ROBBINS, 1999). A expansão das experiências práticas e o aprender fazendo podem auxiliar na internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), o que parece ser uma postura presente no grupo. É possível perceber a

atenção constante a tudo o que está acontecendo a sua volta e, sobretudo, ao sucesso e insucesso daqueles que lidam com mesma atividade ou não. São afirmações como: “Nós aprendemos com os erros das outras pessoas” ; “não repetir os erros”.

A criação de conhecimento, para os produtores australianos, ocorre em pequenas atividades desenvolvidas no cotidiano ao objetivarem tornar o trabalho mais fácil, porém criar algo totalmente inovador e original é mais complexo. Eles se reconhecem como inovativos e afirmam que é a única forma de sobreviver no longo prazo na agricultura. Afirmam: “Eu não sei se somos inovativos, mas nós sempre estamos preocupados com os negócios”. Buscando enfatizar a necessidade de buscar melhorias contínuas, declaram: “As coisas estão mudando muito rápido”.

No que diz respeito ao compartilhamento de informações entre todos através da internet ou de outra forma de comunicação, para treze pessoas, o conhecimento aumentaria; dentre essas seis consideram que, além disso, haveria uma melhora nas relações entre produtores e na comunidade; um acredita que não aconteceria nada, pois as pessoas preferem manter o conhecimento para si mesmas e, para outro, seria mais prático e melhoraria a dinâmica dos dias de campo e das práticas na propriedade pela socialização constante.

A idéia de compartilhar informações dessa forma é vista pelos produtores como uma boa possibilidade, cujos resultados seriam o aumento do conhecimento, a melhora nas relações entre produtores e na comunidade; para eles, seria mais prático e melhoraria as práticas na propriedade. Todavia, outro diz acreditar que não aconteceria nada, pois as pessoas querem manter o conhecimento para si. Para alguns, não parece ser muito útil: “Eu penso que acabaria tendo uma sobrecarga de informação que não teriam muita aplicabilidade”. “Nada se compara a ir a um lugar, ver as pessoas e obter a informação”. Demonstram, assim, a preferência pelo contato pessoal.

Os conselhos dados às pessoas que estão iniciando a atividade, considerando as suas experiências, são de que o produtor deve consultar diferentes fontes de informação e utilizar a que lhe inspira maior confiança, perguntar sempre, aprender sobre os princípios de algo novo e testá-lo. Também enfatizam a importância de não se ter medo de conhecer o que é desconhecido; de buscar informações em pesquisas, maior produtividade e sustentabilidade; de conversar com pessoas da mesma área para compartilhar informações; de trabalhar duro e de forma inteligente; de ter certeza de que oferece um bom produto com espaço no mercado; de estar preparado para as dificuldades; de evitar manter apenas membros da família

envolvidos nos negócios; de manter olhos e ouvidos abertos, pois muitas cabeças pensando podem trazer contribuições à tomada de decisão.

Com as informações obtidas sobre os modos de conversão do conhecimento na realidade australiana estudada, elaborou-se um quadro-resumo dos modos de conversão:

Modos de Conversão	Resultados
Socialização	<ul style="list-style-type: none"> - Há diferenças nas interações entre agricultores dependendo de seus graus de profissionalização nas atividades - As trocas de experiências na família envolvem o aspecto emocional e o profissional – papéis definidos - Boas relações com amigos auxiliam no compartilhamento de informações - A socialização é mais intensa em atividades que não têm grande competitividade no mercado como exemplo trigo e milho. - Produtores observam o que os outros estão pensando e fazendo em suas atividades - Imitação ocorre após profunda análise, experimentação, avaliação e discussão na propriedade - Dia de campo é considerado a melhor forma de socializar informação - Prática ocorre através da experimentação
Externalização	<ul style="list-style-type: none"> - Estímulo externo de empresas para a externalização não foi identificado - Compartilhamento de algo novo ocorre primeiro na família - Busca por mais informação com técnicos somente quando necessária - Preferem manter segredo de alguns conhecimentos estratégicos para garantir competitividade - A novidade é vista com cautela, mas também como nova oportunidade na atividade - Alguns novos conhecimentos não são compartilhados pelas dificuldades enfrentadas na descoberta - Discussão sobre a atividade ocorre com pessoas consideradas inteligentes - Metáfora não foi identificada - Analogia é freqüente - Modelo é experimental e prático cercado de profunda análise
Combinação	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos são boas maneiras de compartilhar informações, mas as dificuldades estão na condução de reuniões úteis e focadas nos objetivos - A aprendizagem é decorrente da observação dos sucessos e insucessos dos outros - Uso do conhecimento é estimulado por eles mesmos buscando aumentar lucros, reduzir custos e tornar-se mais competitivos no mercado - Fontes de informação são internet, jornais, TV e outras companhias - Internet desafia os produtores, porque necessitam aprender como e onde pesquisar as informações e, requer muito tempo - Para a tomada de decisão há discussão na família - Preferem telefone e <i>e-mail</i> para a discussão entre produtores
Internalização	<ul style="list-style-type: none"> - Registros e documentação são mais freqüentes com informações financeiras - Experimentação ocorre antes da adoção de algo novo na atividade - Alguns produtores não se consideram grandes o suficiente para serem inovativos - Novas práticas se dão no aprender fazendo e com os erros dos outros - Conhecimento é criado em pequenas coisas que tornam o trabalho mais fácil, mas é difícil criar algo totalmente original - Eles reconhecem os que são inovativos e afirmam que é a forma de sobreviver no longo prazo - Buscam a certeza da utilidade de algo novo antes de colocá-lo em prática

Quadro 8 Síntese dos modos de conversão do conhecimento na Austrália

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

Para promover a espiral de criação de conhecimento, é necessário que haja condições capacitadoras em nível organizacional. O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) apresenta

cinco condições capacitadoras, que são: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

5.4 AS CONDIÇÕES CAPACITADORAS DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

5.4.1 Brasil

Intenção

A intenção refere-se ao modo como o indivíduo constrói sua visão do mundo e tenta dar sentido ao seu ambiente (NONAKA, 1994); é o que fornece um critério mais exato para a veracidade e relevância de um novo conhecimento. Sem a intenção seria impossível avaliar o valor de uma informação recebida ou de um conhecimento percebido ou criado (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996).

Na visão dos produtores pesquisados, a cooperativa oportuniza situações para a obtenção de informações, como a feira Expodireto, dias de campo, palestras, etc, nas quais as inovações são apresentadas e as trocas, oportunizadas. Em vista disso, a cooperativa denota ter clareza de sua aspiração no que se refere à profissionalização dos associados, à adoção de melhorias contínuas na atividade, além de tecnologias adequadas visando ao aumento da qualidade dos produtos, ao volume de grãos, bem como da qualidade de vida das pessoas. A cooperativa quer “que o cara produza um volume de grãos alto, né, e use uma tecnologia boa, que atenda a todos e à própria cooperativa”; “Ela tem um corpo técnico para prestar serviços de graça para nós, então através disso, ela pode exigir qualidade”. São essas as declarações dos pesquisados sobre a postura da cooperativa.

A postura da administração da cooperativa em busca da profissionalização do associado demonstra que está alinhada às suas estratégias de atuação para atender a mercados em contextos diferenciados e com exigências crescentes quanto a produtos. O associado, como fornecedor dos produtos, necessita estar alinhado a todas essas mudanças; assim, a organização parece adquirir, explorar, acumular e criar conhecimentos no grupo de associados. Também se observa que parece claro o tipo de conhecimento que a cooperativa quer que o associado desenvolva.

Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que o elemento mais crítico da estratégia da empresa é a definição dos tipos de conhecimentos que devem ser gerados e do modo de operacionalizá-los no todo organizacional. No grupo pesquisado, esse aspecto pareceu claro. Os associados pesquisados mostraram-se conscientes de que são um elo da cadeia produtiva e de que o seu sucesso dá sustentação, suporte e crescimento à cooperação. Para se sustentar, segundo eles, a cooperativa adota uma visão empresarial em sua administração, buscando a fidelidade do associado; ao mesmo tempo, procura informar seus rumos aos seus membros, apresentando posições claras e justificando o porquê dessas posturas. Confirma-se, assim, a idéia de Knutson (1966) de que a cooperativa, agindo num mercado competitivo, pode causar influência sobre os preços, resultados e dimensões de competência comparáveis aos de outras empresas.

Os entrevistados afirmam: “A cooperativa foi criada para ajudar os produtores e hoje, se ela pensar assim, ela, como muitas outras, acaba quase fechando, porque ela tem que olhar o lado empresarial também”. Por isso, embora um pouco resistentes a essa nova filosofia, eles afirmam que aqueles que compram e entregam grandes volumes de produção com qualidade devem receber preços diferenciados. Complementam, assim, as idéias de Purper (1980) de que há um grande distanciamento entre o cooperativismo pioneiro e o atual em relação aos conceitos básicos, aos princípios e à filosofia.

Durante a pesquisa, quando foram entrevistados os gerentes da cooperativa, essa visão pareceu estar de acordo com a interpretação que os associados fazem. Enfim, transpareceu que a intenção organizacional foi proposta claramente para a maioria dos associados.

Autonomia

O princípio da autonomia pode ser aplicado aos níveis individual, coletivo e organizacional, separada ou conjuntamente, porém é conveniente iniciar a análise pelo nível individual, porque, inserido em uma organização, apresenta sua própria personalidade e intenções (NONAKA, 1994).

Segundo os pesquisados, o associado tem liberdade para agir de forma autônoma, para escolher onde prefere comprar insumos e vender sua produção. Contudo, percebe-se que o aspecto fidelidade implica que a autonomia em suas atitudes esteja ligada ao retorno que recebem da organização pelas oportunidades de qualificação. Além disso, a fidelidade é buscada em cursos ligados a aspectos comportamentais, a mudanças de atitudes capazes de

melhorar as relações pessoais e profissionais e à qualidade de vida. Para os produtores, “ninguém obriga a experimentar, tu vê pelo teu interesse, quer produzir mais, ter mais lucro”, evidenciando as oportunidades e o interesse de cada um em buscar conhecimento e inovar.

Esses aspectos parecem trazer automotivação para os associados na busca por inovações. Segundo Nonaka, Umemoto e Senoo (1996) e Nonaka (1994), a autonomia aumenta as chances de se encontrarem informações válidas e de se motivarem os membros da organização para criar novos conhecimentos. Para os entrevistados, a obtenção de informações ligadas a tecnologia, organização e gestão das propriedades fornece-lhes mais ferramentas para a condução dos negócios. Referindo-se à necessidade de profissionalismo na atividade, eles afirmam: “Hoje tem que ter qualidade de grãos, não pode mais só pensar em simplesmente produzir”.

Os produtores consideram que a fonte de informações mais importante é a cooperativa e que eles também as obtêm de diferentes meios e formas, tais como no contato com outras pessoas, pela mídia, na concorrência, na comunidade, dentre outras fontes, o que amplia a base de conhecimento para a tomada de decisão. A cooperativa procura criar ambientes propícios para o associado obter informações e dá-lhe liberdade para direcionar as suas atividades na busca de concretização dos objetivos individuais e organizacionais. Segundo os produtores, a organização traz-lhes segurança e as visitas freqüentes a ela objetivam buscar algo novo ou socializar conhecimentos com outros.

Pode-se perceber que os associados mais autônomos não teriam dificuldades em atuar isoladamente de um ambiente cooperativo, ao passo que para os que dependem completamente da cooperativa seria um grande desafio. Os mais autônomos auto-organizam-se, buscam oportunidades e, até certo ponto, requerem maior qualidade nos serviços oferecidos pela cooperativa. Para Nonaka, Umemoto e Senoo (1996), indivíduos autônomos são parte importante da organização, uma vez que as partes e o todo compartilham as mesmas informações. A autonomia, enfim, dá aos indivíduos a liberdade para absorverem conhecimento (NONAKA, 1994).

Outras formas adotadas pela cooperativa que parecem aumentar a autonomia são a criação de grupos de qualidade e de gerenciamento das propriedades entre os associados.

Flutuação e Caos Criativo

Para os produtores pesquisados, há um constante questionamento e reflexão sobre suas posturas quanto à atividade e ao surgimento de algo novo, pois o que parece ser certo numa safra pode não sê-lo em outra, evidenciando a sua constante interação com o ambiente externo. A novidade, para eles, é desafiadora, razão pela qual as discussões com o técnico e com familiares são freqüentes antes da experimentação. Eles refletem sobre a utilidade do novo na realidade da sua propriedade e questionam também sobre o porquê de certas atividades e processos trazem sucesso para uns, mas não para outros. O produtor realiza ajustes ano após ano considerando o que observa, discute e socializa com os demais.

As posturas dos produtores frente à novidade demonstram que o caos e a descontinuidade podem gerar novas formas de interação entre os indivíduos e seu ambiente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; NONAKA, 1994).

Os produtores brasileiros demonstraram estar preocupados e refletir bastante sobre a sucessão na propriedade, denotando ter clara consciência de que só os profissionalizados serão bem sucedidos. Afirmam: “Nós, adultos, nos sentimos atraídos pela cidade, imagina eles”, referindo-se à dificuldade de atrair o jovem para que permaneça na propriedade rural ao invés de ir para a cidade. Por outro lado, têm consciência da importância de os filhos terem a oportunidade de estudar: “O estudo é muito válido; primeiro, estuda, e, depois fica na terra. Quem tem interesse depois do estudo volta, porque eles buscam coisas novas e sempre tá acontecendo coisas diferentes em tudo. Eu acho o estudo é fundamental esse precisa estar em primeiro lugar”. Tal preocupação evidencia a importância dada a esse aspecto.

Os associados pesquisados questionam a postura da cooperativa no que se refere ao tratamento diferenciado dado aos associados de acordo com o volume de produção, fazendo uma reflexão sobre a filosofia cooperativa que deu origem ao sistema e à postura atual. Todavia, ao mesmo tempo em que refletem, parecem perceber a necessidade de uma postura empresarial para dar suporte ao sistema na realidade competitiva atual. Esse comportamento parece estar inserido na idéia de Nonaka (1994) de que o indivíduo recria seu próprio sistema de conhecimento para perceber as ambigüidades e redundâncias na organização e no ambiente. O questionamento de premissas e as reconsiderações que cada membro da organização faz podem estimular a criação de conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

No que se refere à instituição, os associados temem que possam ocorrer problemas administrativos e financeiros na organização em razão do seu rápido crescimento. Preocupados, expressam: “Quando o negócio é grande, escapa um pouco aqui, outro ali, e vai, do dia pra noite cai”. Essa constante reflexão na ação parece trazer maior autonomia e fortalecer o compromisso de cada um com as suas atividades e a condução dos seus negócios, mesmo que sejam assessorados pela cooperativa.

Redundância

Esta condição significa que a organização oferece muito mais do que as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho, indo além da atividade operacional (NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996).

Para os associados pesquisados, o maior fluxo de informações ocorre via jornal, programa de rádio, dias de campo, Expodireto, promoção de visitas técnicas no Brasil e no exterior, tendo como objetivo melhorar a gestão da propriedade e ampliar os conhecimentos gerais dos produtores. A maior disponibilidade de informações visa a trazer maiores possibilidades de surgimento de grandes idéias. Em vista disso, os produtores parecem valorizar as discussões sobre suas práticas, o que pode trazer-lhes novas idéias com o compartilhamento do conhecimento tácito. Para eles, os termos utilizados na comunicação entre a cooperativa e os seus associados parecem ser inteligíveis, exceto termos técnicos da área contábil utilizados na assembléia geral, que precisam ser esclarecidos em pequenos núcleos. Também parecem claros os locais onde os pesquisados podem buscar informações específicas, tanto fora quanto dentro da cooperativa.

Nonaka, Umemoto e Senoo (1996) salientam que a redundância pode trazer o aumento da quantidade de informações a serem processadas, o que implica sobrecarga ou excesso; assim, demonstra-se a necessidade de disponibilizar informações de acordo com o direcionamento dos negócios, não apenas oferecê-las gratuitamente.

A administração da propriedade, segundo os associados, ocorre de forma mais participativa, com o compartilhamento de informações entre os membros da família e também, em alguns casos, com empregados. Eles relatam: “Antigamente era assim: o pai dizia isso vai ser assim e tu não podia dizer nada (...). Hoje tu discute, o que que tu acha, o que fazer, hoje tu tá muito mais aberto. Meu pai fazia os negócio e nós ficava sabendo depois que tava tudo pronto”. Os comentários expostos demonstram a maior abertura na

administração dos negócios e a necessidade de profissionalismo, tanto que revelam o cuidado que se deve ter com o gerenciamento da propriedade: “O agricultor agora é um administrador rural. Pra colocar fora uma safra é fácil”.

Os associados pesquisados entendem que a cooperativa oferece mais do que palestras técnicas, pois proporciona-lhes temas como relacionamento interpessoal, que consideram importante. Segundo eles, as relações de confiança entre técnico e associado se dão com o primeiro sugerindo e orientando o modo de fazer, trazendo as inovações e ferramentas para que o segundo tome decisões mais seguras. Esse aspecto demonstra que a cooperativa parece estar preocupada com informações que transcendem as operações técnicas diárias. A redundância parece auxiliar os associados a compreenderem as suas posições na organização, o que se constitui num suporte ao controle na direção dos negócios. Os indivíduos não estão desconectados, mas associados uns aos outros, assumindo papéis importantes (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Variedade de Requisitos

Esta condição permite que a organização seja capaz de lidar com as diferentes contingências ou minimize as diversidades externas (NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996). Na visão dos produtores pesquisados, a cooperativa busca ampliar os conhecimentos dos associados promovendo viagens para visitas a propriedades em diferentes realidades no Brasil e no exterior. Eles consideram que a experiência de cada um é cumulativa no decorrer do tempo.

Para os produtores, os programas de qualificação oferecidos pela cooperativa visam a aumentar a frequência dos registros nas propriedades e melhorar o gerenciamento; ainda, a existência de líderes na cooperativa auxilia na disseminação da informação, na medida em que eles recebem informações mais detalhadas sobre a organização e são responsáveis pela sua disseminação. Esse aspecto parece facilitar a combinação de informações de forma diferente, flexível e rápida aos associados.

O fato de alguns associados não possuírem informação sobre a administração da cooperativa causa certos comportamentos indesejáveis, como expressam: “Quem só vem nas assembleias, aprova, mas não sabe o que está aprovando”. E acrescentam: “Vai muito mais pela confiança na cooperativa”. Os associados consideram que lhes são oferecidas várias oportunidades para obtenção de informações, mas um fato é evidente entre eles, demonstrado

nesta fala: “A confiança na cooperativa é grande, a gente sempre espera que tá certo”. E complementam: “A confiança na cooperativa é grande, nas pessoas que administram”.

Portanto, pode-se inferir dessa realidade que a cooperativa oferece uma gama de informações e que cabe a cada um o interesse de buscá-las e de se preparar para enfrentar o ambiente complexo, ou seja, fazer frente aos desafios impostos pelo ambiente, conforme salientado por Nonaka e Takeuchi (1997). Estes autores evidenciam que os diferentes níveis de informação entre os membros da organização podem gerar dificuldades nas interações, retardando o estímulo para a busca de novas informações e interpretações. Nesse sentido, foi possível perceber que, muitas vezes, alguns associados faziam comentários sobre a cooperativa e suas práticas, mas eram logo contestados por outros, demonstrando a falta de maiores informações de parte daqueles.

O aspecto confiança pode demonstrar que as informações estão sendo disponibilizadas de uma forma clara e/ou que a cooperativa está oferecendo o suporte necessário aos associados, considerando as suas perspectivas. Assim, as cinco condições capacitadoras para a criação de conhecimento organizacional podem ser assim resumidas:

Condições Capacitadoras	Resultados
Intenção	<ul style="list-style-type: none"> - A cooperativa oferece oportunidades para obtenção de informação - A fidelidade é a resposta esperada do associado - A cooperativa espera a qualificação e profissionalização do associado - Os associados compreendem a visão empresarial da cooperativa - Os associados consideram-se como elos da cadeia produtiva
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - Os associados possuem autonomia para comprar e vender - A autonomia está ligada à fidelidade que a cooperativa requer deles - Os associados parecem conscientes da necessidade de profissionalização - Os associados mais autônomos possuem mais segurança no futuro de suas atividades
Flutuação e Caos Criativo	<ul style="list-style-type: none"> - Os associados questionam-se e refletem sobre as suas atividades e as inovações necessárias - A inovação provoca discussão com o técnico e com a família - A sucessão na propriedade parece ser um desafio - Os associados questionam o tratamento diferenciado por parte da cooperativa - Há temor de problemas financeiros com a cooperativa no futuro
Redundância	<ul style="list-style-type: none"> - Maior fluxo de informações é via jornal, programa de rádio, dias de campo, Expodireto e visitas a outras propriedades - Os termos utilizados na comunicação entre cooperativa e membros e a localização das fontes de informação parecem claros - A administração da propriedade é feita de forma participativa e compartilhada - A cooperativa oferece palestras com ênfase no comportamento humano e não apenas palestras técnicas - Há relação de confiança entre técnico e associado
Variedade de Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - A cooperativa busca ampliar os conhecimentos dos associados - A cooperativa oferece programas objetivando aumentar os registros na propriedade - Os associados participantes são associados informados - A confiança na cooperativa é com base na informação clara

Quadro 9 Síntese das condições capacitadoras da criação de conhecimento no Brasil
Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

5.4.2 Austrália

Intenção

Os produtores australianos pesquisados reconhecem que recebem poucos estímulos externos no que se refere à adoção de inovações em suas atividades. Em relação a investimentos em melhorias na atividade, são realizados quando visualizam resultados como perspectivas de bom preço do produto no mercado, pois, segundo eles, “isso dá um cheque por ano”. Assim, constata-se que eles precisam manter atividades sustentáveis, porque “diferentes atividades distribuem o risco”, mostrando que é importante diversificar. Pode-se, pois, inferir que o que impulsiona os agricultores australianos a se adequarem às mudanças ambientais são as oportunidades que visualizam no mercado. Eles mesmos estabelecem suas metas e buscam atingi-las, as quais estão carregadas de valor e mais voltadas ao futuro do que ao presente, como salientam Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka (1994).

A possibilidade de retorno financeira é o que motiva os produtores a realizar algo: “O que nós vemos no banco no final do ano”, “todos querem ser viáveis”, referindo-se à atividade em que estão envolvidos. A visualização de novas oportunidades no mercado também pode ser um fator motivador para inovações. A intenção pode se originar do fato de observarem outras pessoas “como elas fazem as coisas”, ou “o que estão fazendo e discutindo”, ou de cursos onde buscam se atualizar e obter mais informações. Para eles, é importante manter-se financeiramente no mesmo nível que a média dos australianos e para poderem competir no mercado, o que se constitui na sua grande motivação.

Parece, portanto, clara para eles a necessidade de se modernizarem, de produzirem com qualidade e baixo custo e de não esperarem que alguém faça isso por eles. Em vários momentos, eles demonstraram sua ligação com outros elos da cadeia produtiva; a responsabilidade pelos negócios e pela garantia de mercado parece ser toda deles, de modo que a busca por informação depende da iniciativa de cada um.

Autonomia

Os produtores australianos consideram-se totalmente responsáveis por suas atividades e avaliam-nas como de alto risco: “O risco está crescendo”. Considerando isso, automotivam-se na busca de melhorias contínuas e no alcance de novos mercados. Para Nonaka e Takeuchi

(1997), a autonomia aumenta a automotivação. No caso, percebe-se que, quanto mais os produtores rurais são autônomos, maior é sua automotivação e, talvez, sua capacidade de adequar-se às mudanças.

Os pesquisados têm total autonomia no que se refere à compra de insumos e à venda dos produtos. Quanto aos processos inovativos, eles partem da observação do que os vizinhos estão fazendo e tentam realizar algo semelhante. Eles salientam: “Olho o que eles estão fazendo e digo: Eu tentarei fazer isso”. Os entrevistados relatam que muitas companhias do ramo agrícola oferecem oportunidades de aperfeiçoamento em dias de campo e algumas delas disponibilizam técnicos para dar suporte em algumas situações. Contudo, percebem que, o maior objetivo dessas empresas é a venda dos produtos, não a qualificação dos produtores.

Depreendemos que há bastante evidência de que a condução dos negócios seja feita individualmente: “Nós somos fechados”; “nós somos todos justamente independentes”. Pelo que foi relatado, os produtores são também competitivos: “Eu nunca digo ao outro a verdade porque ele pode começar a fazer tão bem quanto eu”. E outros dizem: “Exatamente”; “Ele torna-se uma ameaça”, “É perigoso”, referindo-se aos riscos da socialização, por trazer como consequência a perda de mercado.

Quando questionados sobre se as pessoas compartilham informação ou não, a resposta foi: “Geralmente não”. E complementam: “É vergonhoso que ainda aconteça assim”. Eles se consideram muito ocupados com as suas tarefas e dizem não terem tempo para participar de grupos de discussão ou para conversas sem um objetivo definido. Por outro lado, concordam que grupos ajudam a trazer informações e que neles não é necessário relatar as particularidades de cada propriedade. A presença de consultores nos grupos é muito positiva porque estão sempre atualizados e podem divulgar muitas informações. Todavia, tudo isso parece esbarrar na tendência do negócio individual e da competição, conduzindo os indivíduos a trabalharem isoladamente.

Esses aspectos mostram como os produtores agem autonomamente. Para Nonaka, Umamoto e Senoo (1996), todos os indivíduos e grupos devem ser permitidos a agir autonomamente tanto quanto as circunstâncias o permitam.

As trocas acontecem de maneira muito particular entre pequenos produtores, segundo os quais, “isso não se aplica a produtores de trigo” ou “produtores em grande escala”, aqui se referindo ao fato de serem mais competitivos com produtos cujos excedentes não possuem outros mercados ou são exportados. Assim, não compartilham informações mais restritas a

determinada atividade ou que estejam sendo muito bem utilizadas por eles, justificando: “Produtores australianos são basicamente competitivos entre eles”. Outro complementa: “Absolutamente”.

Os pesquisados citam um exemplo: “Com a grande quantidade de trigo não é relevante porque para o excedente tem exportação, mas com a menor produção de grãos, você tenta, você tem que fazer o melhor que qualquer um (...) nós competimos com produtores do mundo todo, além dos nossos vizinhos com grande produção”.

Essa perspectiva mostra a consciência da competitividade e da diferenciação entre atividades, além da liberdade que eles têm de não compartilhar aquilo que não desejam. Todos esses aspectos evidenciam a grande autonomia dos produtores e a sua forte independência perante os mercados e a condução dos negócios.

Flutuação e Caos Criativo

Segundo os pesquisados, nos últimos anos, o órgão do governo responsável pela assistência ao produtor tem decaído na qualidade dos serviços prestados ao fornecer menos atenção individualizada. Eles afirmam: “DPI&F não permite ir muito longe”. Também informam que o declínio do DPI&F se deve à falta de força para organizar grupos. Evidenciam, ainda, a falta de representatividade política que dê real importância à agricultura na Austrália: “Nós não somos politicamente importantes”, referindo-se à visão que o governo tem da agricultura. Esses aspectos mostram questionamentos e reconsiderações de premissas existentes, conforme evidenciado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Quanto a novas tecnologias, num dos grupos pesquisados foi bastante discutida a utilidade do plantio direto, quando os participantes utilizaram a expressão: “Nós somos como gatos tentando pegar seu rabo”, referindo-se às constantes mudanças e à respectiva necessidade de adequação. E complementam sobre o desafio das mudanças constantes: “As mudanças estão acontecendo de maneira muito rápida”. A novidade, para eles, torna-se importante a partir do momento em que percebem nela alguma utilidade. Para isso, a sua maior fonte de informação são os jornais, a TV, a internet e dias de campo, as quais se caracterizam como fontes de aprendizado informal mostradas por Bamberly et al. (1997).

No que se refere à questão da sucessão na propriedade, os entrevistados acreditam que está havendo uma mudança cultural: “A cidade oferece boa renda e boas oportunidades de trabalho do que no meio rural e depende também, mas novamente, como você está

administrando os negócios”. A afirmação é complementada por outro: “Nós estamos todos dando a oportunidade aos filhos de escolher”. Comparando a realidade atual com o passado, eles dizem que a sucessão, antigamente, era quase que obrigatória ou sem escolhas.

Esses aspectos parecem demonstrar algum tipo de flutuação e provocam reflexões questionamentos, estimulando a criação de conhecimento. A reflexão na ação parece ser algo bem presente no grupo pesquisado e, ao mesmo tempo em que há flutuação em alguns aspectos ligados às suas atividades, constitui-se numa oportunidade para os produtores aumentarem sua autonomia e profissionalização.

Redundância

Os pesquisados evidenciam a importância dos grupos e afirmam que “grupos de pessoas discutindo juntas podem apoiar-se”. Também admitem que “seria muito importante não repetir erros onde você já perdeu dinheiro (...) seria importante todo mundo falar sobre coisas que deram errado”. Evidenciam, ainda, que poderia haver maior socialização com o intuito de haver trocas sobre os procedimentos não adequados na propriedade e evitar que erros fossem repetidos.

Para os profissionais do DPI&F, o governo australiano fornece muitos recursos para que os agricultores possam acessar as informações, mas o que falta é “prover capacidade para os produtores rurais decidirem o que fazer com tudo isso”. Entretanto, para o produtor as informações podem vir de várias fontes. Uma delas é no contato com o grupo social, as quais vão além das suas meras necessidades rotineiras e técnicas, abrangendo o conhecimento do que os outros estão fazendo em suas atividades e que resultados obtiveram. O compartilhamento de informações redundantes ajuda a promover o compartilhamento do conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Os pesquisados salientam a visão positiva ou simplista que as instituições de ensino têm do gerenciamento na agricultura, pois, para alguns deles, na vida práticas “muitas coisas deram errado”. Para eles, mesmo que essas instituições tentem passar uma idéia muito otimista, é necessário também “ensinar como lidar com o negativo”. Um deles cita a expressão que o pai usava referindo-se à escola: “Muitíssimo colégio e conhecimento não suficiente”, significando que na escola pouco se aprende da prática, muito valorizada por eles, bem como que deve haver busca de informações adicionais para a gestão dos negócios. Confirma-se, assim, a afirmação de Bamberly et al. (1997) de que as qualificações adquiridas

pela educação formal distanciadas da prática são medidas inadequadas para a qualificação dos produtores, obrigando um grande número deles a utilizar uma variedade de fontes de aprendizado informal para sua própria educação.

Os registros não são freqüentes para alguns produtores, os quais afirmam: “Nós não podemos gastar duas horas por dia tentando, sabe, gravar tudo o que aconteceu”. Já, para outros, são parte da atividade, pois, “em termos de tomada de decisão, elas são sempre tomadas à luz do conhecimento presente, que você tem agora, (...) decisão tomada há 12 meses atrás não tem muita relevância na decisão de hoje”. Alguns se referem à pouca utilidade dos registros: “Os registros não influenciam muito no que eu estou fazendo, mas eles estão lá, se eu precisar”; “Atualmente eu não pego os registros passados para olhar, eles apenas estão lá”. São, pois, arquivos para qualquer eventualidade.

Há evidências de um aspecto importante no registro: “Se você teve uma má experiência com uma particular variedade, eu penso que você fez e que sempre estará lá para lembrar”. Outro complementa: “Você não fará isso novamente”. Um dos entrevistados relata que se utilizou de alguns registros passados e ficou surpreso ao verificar que atividades e procedimentos desenvolvidos no passado ajudaram-no em atividades atuais. Segundo eles, os registros podem servir também para clarear determinadas situações na propriedade no que se refere a impostos e a outros procedimentos burocráticos, porém são pouco utilizados ainda. Infere-se, portanto, que eles percebem o registro não somente como uma mera rotina de armazenamento de informação, mas como algo que possuía significado e utilidade. Nonaka e Takeuchi (1997) reafirmam a importância de se adotar um processo que permita identificar facilmente onde as informações podem ser localizadas e onde estão armazenados os conhecimentos.

No que se refere aos contatos com produtores, os assuntos a serem discutidos são, em primeiro lugar, os ligados às propriedades rurais. Eles também dizem gostar de receber o que chamam de “estimulação intelectual” de outras pessoas que exercem atividades diferentes das suas para que haja a motivação pela busca por novos conhecimentos. Contudo, o requisito, para eles, é que sejam pessoas suficientemente inteligentes para que o contato seja produtivo, confirmando o estudo desenvolvido por Kilpatrick e Rosenblatt (1998) quando se refere à busca dos produtores por pessoas que os instiguem a buscar e questionar.

Assim, a redundância nas informações pode trazer vantagens na administração da propriedade ao dar oportunidade a outras pessoas de conhecerem o que está acontecendo e ao que já aconteceu. Ao mesmo tempo, pode facilitar a localização da informação.

Variedade de Requisitos

Para os produtores australianos, em todos os locais que freqüentam é possível ampliar os conhecimentos e aprender algo. Interessa, de fato, não a atividade de cada um, mas o que está sendo discutido e evidenciado em cada momento, pois, para eles, mesmo sendo produtores de atividades diferentes, há muito em comum nelas, o que parece possibilitar a combinação das informações.

Das várias informações que os produtores rurais se utilizam, eles deduzem pequenas inovações para tornar o seu trabalho e/ou a vida mais fácil, como salientam: “Fazer alguma coisa que continue a criar utilidade e tornar o trabalho mais fácil, muitos dos produtores em nossa área são pessoas muito inovativas”. Ainda: “Eles estão continuamente tendo novas e brilhantes idéias”. Evidencia-se, assim, como se utilizam das informações que possuem e como se preparam para atuar num ambiente mutável.

Por outro lado, em entrevista com profissionais do DPI&F, foi afirmado que as informações recebidas pelos produtores são muito desconectadas da prática e que, primeiro, há a necessidade da clareza do que se quer para, depois, ir em busca na fonte mais adequada. É perceptível no grupo pesquisado que procuram se munir com uma variedade de requisitos que consistem em informações rápidas, flexíveis e de fácil acesso, o que pode auxiliar na adaptação aos processos de mudança, conforme evidenciado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Os produtores pesquisados julgam ser uma atitude positiva a realização de inovações, pois é a forma de se manterem ativos na propriedade. Alguns, apesar de se considerarem com uma idade avançada, acreditam que isso mantém vivo o seu interesse em realizar a atividade e comentam: “Às vezes, as idéias funcionam; outras, não”, o que parece ser importante para eles. Também salientam que as mudanças constantes dão razão às atividades no dia-a-dia e as tornam menos rotineiras.

Analisadas as cinco condições capacitadoras evidenciadas na realidade australiana pesquisada, segue um quadro-resumo para auxiliar no seu entendimento.

Condições Capacitadoras	Resultados
Intenção	Produtores rurais recebem poucos estímulos externos para inovar Estímulo é resultado das perspectivas de retorno financeiro Qualificação e profissionalização são iniciativas individuais
Autonomia	Produtores consideram-se responsáveis por inovações Os negócios são individuais Trocas entre produtores são pouco frequentes Competitividade entre produtores
Flutuação e Caos Criativo	Pouca assistência recebida pelo DPI&F O novo necessita ter utilidade para ser adotado Sucessão na propriedade é uma questão preocupante
Redundância	Registros são ferramentas úteis em determinadas situações Contatos com produtores objetivam discussões específicas da atividade Contato com outras pessoas objetiva estimulação intelectual
Variedade de Requisitos	Em todos os lugares é possível ampliar os conhecimentos As inovações visam tornar o trabalho mais fácil e as pessoas ativas em suas atividades As mudanças e inovações tornam o trabalho desafiador e estimulante

Quadro 10 Síntese das condições capacitadoras da criação de conhecimento na Austrália
Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

As cinco condições capacitadoras que promovem a criação de conhecimento organizacional foram apresentadas. Assim, o passo seguinte do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) são as cinco fases do processo de criação de conhecimento organizacional, demonstrando o intercâmbio de conhecimentos com o ambiente externo, que compreende compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento.

5.5 O MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

5.5.1 Brasil

Compartilhamento do Conhecimento Tácito

O compartilhamento do conhecimento tácito é semelhante à socialização, pois o conhecimento rico e inexplorado precisa ser ampliado na organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Para os associados pesquisados, as trocas de informações ocorrem no dia-a-dia na relação com técnicos, familiares, funcionários, vizinhos, nos bares, na concorrência, nas comunidades, bem como nos corredores e nas filas para carregamento e descarregamento de produtos na cooperativa.

A frequência das trocas depende da maior afinidade dos grupos ou em grupos de gerenciamento, nos quais as equipes se autogerenciam e trocam experiências entre si. Segundo as afirmações dos produtores, “acontece na hora de descarregar o produto, ou na balança, na hora da colheita, nesses lugares é onde se troca bastante”. O exposto é complementado por outro: “Também nas comunidades do interior, na missa, no culto”, ajudando a entender os espaços de interação onde as pessoas interagem através de suas variedades de requisitos. Nessas trocas parecem estar envolvidos modelos mentais, sentimentos e emoções.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é algo complexo, não facilmente transmissível através de palavras e adquirido através da experiência. Assim, demonstra que as várias oportunidades de realização de trocas nesse grupo de associados podem possibilitar o compartilhamento de modelos mentais, de emoções e sentimentos, desenvolvendo relações de confiança. Todavia, segundo os entrevistados, nos grupos em que não há afinidade, as trocas são um pouco mais restritas ou limitadas. Antes de socializar algo, as pessoas costumam, primeiro, observar o tipo de comportamento que os outros adotam; ainda, antes de socializar, os produtores preferem fazer a experimentação para obter maior compreensão da prática e da viabilidade de algo novo.

Os espaços na cooperativa, como os corredores, são também utilizados para realizar trocas, sobre o que afirmam: “Seguido a gente vem na cooperativa e então perde um tempinho aqui, um tempinho ali com o pessoal e conversa”; ou “por hábito, às vezes não se tem nada para fazer aqui, mas a gente dá uma chegadinha para ver se tem alguma coisa nova”. Tais declarações contribuem para o entendimento da importância das trocas no espaço da cooperativa.

Demonstrando a busca de trocas na cooperativa, os associados assinalam: “se espera que a gente vai encontrar alguém que tenha o mesmo problema que a gente tem, um problema parecido, às vezes tu consegue ter firmeza, consegue descobrir se os outros têm o mesmo problema que a gente tem”. Esse aspecto demonstra que, na perspectiva dos pesquisados, há um “campo” onde os indivíduos podem interagir, conforme apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Um exemplo de grupos com maior afinidade é apresentado por um dos pesquisados: “Qualquer notícia boa que a gente lê, nós temos um grupo lá, na verdade é um grupo de conhecimento, de fundamento, de valor, ele não é fechado. Quando um lê uma coisa interessante, todos sabem, tanto revista, livro, notícia, palestra. Então a agente ainda discute,

um defende a opinião e isso é muito bom”. Portanto, o compartilhamento parece ocorrer em diferentes situações e com base na intenção organizacional. Os associados direcionam as suas discussões e trocas. Com essa diversidade de espaços de interação para a realização das trocas, parece haver um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento tácito e a redundância.

Criação de Conceitos

O conhecimento tácito compartilhado entre os membros cristaliza-se com a criação de conceitos (NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996) e com a interação mais intensiva entre conhecimento tácito e explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Segundo os associados, eles percebem seu importante papel no crescimento e na sustentação da cooperativa e, ao mesmo tempo, dos seus negócios. As mudanças e a necessidade de adoção de processos inovativos são constantes com o fim de se adequarem aos processos produtivos. Assim, objetiva-se agregar valor aos produtos uma vez que só permanecerá na atividade quem for profissional.

Quanto à necessidade de buscar conhecimento e de realizar trocas, os entrevistados relatam: “Ter acesso a jornal, revista, televisão, mas não pode ficar em casa embaixo das vacas, na enxada, sem busca conhecimento”. E continuam: “Tem que buscar conhecimento, é um crescimento bastante grande, pode ver as pessoas que vão atrás dos conhecimentos eles crescem juntos”. Mostra-se, pois, o desafio e a necessidade diante do novo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os conceitos são criados cooperativamente com base no diálogo. O fato de as pessoas terem autonomia permite que o pensamento flua livremente e tome uma direção, postura que auxilia a reavaliar premissas e a formar conceitos.

Os pesquisados declaram também que a cooperativa cresceu rapidamente no mercado em que atua e está ditando os preços dos produtos agrícolas; que busca constantemente atividades alternativas, principalmente para os pequenos produtores, embora isso seja um pouco difícil. Em vista disso, dizem que a cooperativa possui a clara consciência de que algumas atividades são consideradas inviáveis para a região, às quais não é dado nenhum incentivo.

Os produtores têm consciência de que a cooperativa costuma convidar para que participem dos programas de gerenciamento as pessoas que conhecem melhor a atividade, o sistema cooperativo, bem como seus objetivos. Também oferece oportunidade para as

mulheres, incentivando-as a ocuparem maiores espaços na cooperativa, como líderes, e na administração da propriedade, buscando melhorar a qualidade de vida na família. As mulheres, de maneira geral, pareceram mais atuantes no gerenciamento da propriedade e se fizeram presentes na pesquisa em diferentes momentos, como na elaboração de respostas aos questionamentos. Nas visitas às propriedades, elas preparavam o chimarrão e se colocavam ao lado dos maridos, dando suas opiniões.

Ao se referirem aos programas de gerenciamento, os pesquisados declararam que são adequados às necessidades da propriedade, porém se faz necessário um maior preparo do técnico para dar respostas às questões e melhor direcionar as atividades.

Por sua vez, os dirigentes da cooperativa consideram ter clara consciência de seu papel enquanto organização por buscarem encontrar um ponto de equilíbrio entre a filosofia cooperativista e a adoção de posturas que garantam a sobrevivência num mercado caracterizado pela competitividade crescente. Julgam que a cooperativa cumpre o papel de oferecer infra-estrutura e sistemas de suporte aos serviços, além de novas tecnologias; de gerar inovações institucionais que permitam aos associados e, conseqüentemente, à organização responder aos desafios das mudanças, conforme salientado por King (1995).

O conceito é criado através de um processo social pelo qual as pessoas realizam trocas (NONAKA, 1994), que parecem sempre ter como espaço a cooperativa e as oportunidades criadas por ela.

No que se refere à complexidade do trabalho operacional no campo, para os pesquisados, atualmente se apresenta com muito mais facilidades do que no passado, porém o maior desafio está no processo de gestão. E complementam: “O principal do teu trabalho é tu fazer o que gosta. Nós que tamo na agricultura temos que gostar, se não, por mais que você trabalhe, o rendimento teu não é o esperado se você faz o que não gosta”. Nessas declarações se evidencia, portanto, vocação para o trabalho agrícola.

Com a redundância provocada pela variedade de espaços para trocas, parece haver maior externalização de pensamentos, crenças e modelos mentais. Assim, os conceitos são criados cooperativamente por meio do diálogo, o que ocorre tanto na organização cooperativa como na gestão da propriedade.

Justificação de Conceitos

Como a criação de conhecimento é um processo contínuo, após criado o conceito, é necessário torná-lo verdadeiro ou justificá-lo (NONAKA, 1994). Para os produtores pesquisados, a cooperativa procura preparar os técnicos de acordo com os seus objetivos e os conhecimentos desenvolvidos junto aos associados visam ao crescimento equilibrado e sustentável de ambos com atividades rentáveis, além de trazer maior qualidade de vida à propriedade. A experimentação faz parte do processo de mudança.

Os critérios que determinam a justificação dos conceitos parecem estar ligados aos custos, à margem de lucro e à contribuição que cada produto ou processo terá para a propriedade. Os registros não são frequentes, revelando uma tendência de informalidade, o que os produtores justificam: “O agricultor não gosta de fazer serviço de escritório”.

Os associados pesquisados concordam com a distribuição dos resultados financeiros da cooperativa de acordo com a participação de cada um na movimentação financeira em compras e entrega de produtos. Tudo isso também está ligado à busca da fidelidade do associado, privilegiando-o em alguns aspectos, como nos preços. Eles argumentam: “Cada vez mais fidelidade na entrega da produção e é claro que, quanto mais associado e colaborador, aumenta a produtividade, melhor pra si e pra cooperativa também. Isso é uma troca que acredito que ela até tem política pra privilegia o fiel e eu não critico”. Demonstra-se, aqui, a visão que os entrevistados têm da cooperativa.

Nos conselhos Administrativo e Fiscal atuam quase sempre as mesmas pessoas por já estarem preparadas, segundo eles, porém mudanças ocorrem com maior frequência no Conselho Fiscal por exigência do estatuto. O depoimento: “A questão dos conselhos é bem planejada, porque são feitas as reuniões e são escolhidas pessoas que conhecem um pouco de administração de empresas e de cooperativa” evidencia a forma como as pessoas são escolhidas para exercer tais funções.

A justificação dos conceitos parece ocorrer de uma forma progressiva, decorrente das várias situações em que a cooperativa interage com o associado, oferecendo-lhes subsídios para que sejam conscientes dos tipos de conhecimento que necessitam desenvolver.

Os associados pesquisados demonstram preocupação com a sustentabilidade e o crescimento da cooperativa e, para isso, torna-se necessário uma visão mais empresarial, de modo que nem sempre a organização pode oferecer os melhores preços nos insumos e

produtos; por outro lado, oferece aos associados segurança, solidez do sistema, seriedade na entrega de seus produtos.

O envolvimento dos associados na administração da cooperativa parece favorecer a redundância de informações, pois eles auxiliam a disseminá-las e, ao mesmo tempo, reforçam a intenção organizacional, bem como auxiliam na justificação de conceitos na criação de conhecimento.

Construção de Arquétipos

Nesta fase, um mecanismo operacional modelo pode representar a construção de arquétipos, havendo a combinação do conhecimento explícito recém-criado com o explícito já existente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Na concepção dos entrevistados, a relação de confiança entre técnicos e associados é de suma importância visto que eles não querem somente tecnologia, mas também esclarecimentos, amparo e monitoramento do trabalho. Esse parece ser um valor criado na cooperativa e que já está incorporado no modelo de gerenciamento.

Para os associados pesquisados, os produtores com pequenas áreas de terra parecem não buscar tão avidamente o novo, por se considerarem de pequeno porte e com poucas condições financeiras de realizar grandes investimentos; assim, necessitariam de maior apoio da cooperativa e teriam dificuldades de trabalhar sem ela. Demonstra-se, então, a necessidade de as comunidades se organizarem para fazer compras conjuntas de insumos e barganhar preço junto aos fornecedores. Os pesquisados vêem a cooperativa como um amparo em situações difíceis e por ficar ao lado do associado durante o ano todo, por prestar-lhe assistência e preocupar-se com o sucesso de seu empreendimento. Argumentam: “A cooperativa te dá o caminho, e o caminho tu escolhe o certo ou errado e ela te mostra o que geralmente é a tendência, isso eu sei mais ou menos por nós”. Percebe-se, portanto, a necessidade de amparo que os associados revelam.

Portanto, a cooperação dinâmica entre os associados, a variedade de requisitos e a redundância auxiliam na construção de arquétipos, segundo Nonaka e Takeuchi (1997).

Os produtores pesquisados vêem a internet como algo distante por causa das dificuldades de acesso e operacionalização, porém apresentam o tema como uma sugestão para a cooperativa: “Tem muita gente com computador e precisa de internet. O grande problema é a linha telefônica, a qualidade do acesso e em lugares não consegue conecta”.

Mostra-se, aqui, a preocupação existente sobre esse assunto e o desejo de que seja encontrada uma solução. Na visão dos associados pesquisados, a cooperativa utiliza vários mecanismos para fazer frente aos processos concorrenciais, os quais muitas vezes podem se confrontar com algumas filosofias e crenças, evidenciando a necessidade de construção de um novo arquétipo.

Difusão Interativa do Conhecimento

O processo de difusão interativa do conhecimento ocorre tanto dentro da organização como entre organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Os associados pesquisados percebem que suas práticas são discutidas por técnicos, diretores e gerentes, os quais valorizam as inovações realizadas; eles também as socializam com outras pessoas na comunidade. Algumas práticas dos associados são mostradas em jornais e revistas e os grupos as discutem. Assim, constata-se que o conhecimento expande-se do nível individual para o coletivo, para o organizacional e entre organizações.

Para os pesquisados, a forma como mais aprendem é através das suas experiências práticas e das dos outros, fortalecendo o aprendizado pelo seu acúmulo. O aprendizado decorrente de situações negativas é reforçado por eles: “O lado positivo da coisa ruim foi a seca de 91, daí clareou. Todo mundo vinha na cooperativa e queria fazer outra coisa, e daí deu aquela mudança”. O entrevistado refere-se à acomodação que caracterizava algumas pessoas antes daquela seca, as quais, então, perceberam a importância de diversificar, de preparar-se para as contingências ambientais. Considerando a experiência relatada, mostra-se o caos criado, que produziu conhecimento e trouxe aprendizado, conforme Nonaka (1991).

Os produtores referem que aproveitam as oportunidades em todos os locais para questionar, para socializar, e que fazem o possível para descobrir com aqueles que atuam em atividades similares como alguém fez para obter sucesso. Expressam: “O agricultor não perde oportunidade de trocar. Se encontra ali na frente e começa a fala. É um ponto, se encontrou troca”. Portanto, alguns produtores adaptam aquilo que observam às suas necessidades e utilidade, ao passo que outros simplesmente copiam e adotam as inovações que interessam.

Outro aspecto está ligado à mudança de mentalidade em comparação com tempos passados. Hoje eles não se consideram competitivos e preferem ver os outros crescerem e obter sucesso na atividade, como foi salientado: “Na época do meu avô, era cada um pra si, então houve crescimento. Pra que querer que o outro vá mal? Se eu vou bem quero que o

outro também vá. Todo mundo tem esse pensamento”. Essa idéia é reforçada pelo seguinte comentário: “Tomara que todo mundo vá melhor que eu, que eu posso aprendê mais ainda”.

Percebe-se que há difusão interativa do conhecimento tanto dentro das organizações como entre elas. As organizações com autonomia podem desenvolver seus conhecimentos e difundi-los para outras.

Cinco fases	Resultados
Compartilhamento do Conhecimento Tácito	<ul style="list-style-type: none"> - As trocas de informações ocorrem no dia-a-dia - A frequência e intensidade das trocas dependem da afinidade do grupo - Associados utilizam espaço disponível na cooperativa para realizar trocas - Associados freqüentam a cooperativa na busca por informação
Criação de Conceitos	<ul style="list-style-type: none"> - Associados sentem-se responsáveis pelo crescimento e sustentação de seus negócios e da cooperativa - A busca por informação deve estar junto à realização de trocas - Cooperativa incentiva negócios viáveis economicamente - Trabalho operacional no campo foi facilitado se comparado ao passado e o desafio está na gestão da propriedade
Justificação de Conceitos	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperativa prepara os técnicos de acordo com os seus objetivos - Associados concordam com a distribuição de resultados de acordo com a participação de cada um - A escolha dos conselhos segue uma lógica de qualificação - Cooperativa possui visão empresarial objetivando sua sustentabilidade
Construção de Arquétipos	<ul style="list-style-type: none"> - É importante a relação de confiança entre associado e técnico - Pequenos produtores parecem menos ávidos por conhecimento - Internet é desafiadora e pouco acessível
Difusão Interativa do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas inovativas de associados são valorizadas - Maior aprendizado é através de experiências práticas - Associados consideram que eles aproveitam todas as oportunidades para socializar o que fazem - Associados consideram-se menos competitivos entre si que no passado

Quadro 11 Síntese das cinco fases da criação de conhecimento no Brasil

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

5.5.2 Austrália

Compartilhamento do Conhecimento Tácito

Os pesquisados acreditam que realizam trocas com pouca frequência; por outro lado, têm o hábito de ler jornais com frequência, por trazerem a “informação imediata”, e assistem a alguns programas de TV, bem como costumam buscar outros jornais especificamente ligados à agricultura. Parece, portanto, haver o intercâmbio dos conhecimentos com o ambiente externo de uma forma mais individualizada. De acordo com Kilpatrick e Rosenblatt (1998), os produtores preferem aprender com suas próprias situações e restringem-se a compartilhar com *experts* e pessoas da mesma atividade que sabem entender suas situações e cujo conhecimento ou habilidade podem ser aplicados às suas situações.

As decisões são tomadas na família ou, como eles denominam, “na nossa base individual”, ou “na família primeiro”. A base familiar parece, pois, constituir-se numa relação afetiva e, ao mesmo tempo, com forte relação profissional. Algumas trocas ocorrem com outras pessoas e, segundo eles, quando informações específicas são buscadas, procuram os profissionais que podem oferecê-las. Em alguns casos, buscam estabelecer uma discussão mais ampla. Referindo-se à importância que dão ao contato pessoal, afirmam: “Não há nada como ir até alguém e buscar a informação”.

Os pesquisados procuram observar o que acontece em dias de campo, como salientam: “Então as pessoas como nós que vê o que acontece, vai para casa e diz – ‘sim, isto funcionará para nós’ – e nós eventualmente adotamos”. Declarações desse tipo mostram como eles procedem diante do novo.

No grupo pesquisado é possível constatar que as oportunidades de compartilhamento de conhecimento tácito são restritas e envolvem o compartilhamento de suas histórias, perspectivas e motivações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Se o compartilhamento ocorresse entre todos, os produtores acreditam que haveria mudanças nos produtos agrícolas: “Os preços provavelmente poderiam cair”. Eles se mostram satisfeitos em compartilhar, mas algumas idéias guardam para si: “Algumas coisas eu não desejaria falar”; “Eu tenho compartilhado livremente apenas sobre algumas coisas”. Justificam sua atitude dizendo que trabalharam duro para obter os conhecimentos que outras pessoas não têm, evidenciando o individualismo e a postura competitiva. Assim, os produtores acreditam que a discussão também serve para estabelecer massa crítica, reflexão e questionamento, possibilitando criar redundância do conhecimento.

Criação de Conceitos

Alguns pequenos produtores que fizeram parte do grupo pesquisado não se consideram grandes o suficiente para serem inovativos. Segundo eles, “nós lemos, vemos e tentamos seguir”, demonstrando que o que fazem não se deve a suas iniciativas, mas é imitação de outros produtores. Isso também é justificado por eles pela falta de recursos financeiros para comprar equipamentos e tentar realizar algo novo. Assim, comentam: “Vê algo novo e tenta você mesmo”. Tudo isso ocorre a partir de um experimento feito por outro produtor, pois, parece ser mais fácil seguir um processo que já tenha se iniciado em outra propriedade do que implementar um novo, ainda desconhecido.

As pessoas são sedentas por conhecimento: “Eles são como esponjas, eles são, eles querem conhecer, eles querem adotar mudanças, eles querem dizer, bom isso não funcionou”. E continuam: “Há sedentos por conhecimento, aqueles produtores progressivos”; “Aquele curioso, o curioso sabe, pergunta por quê”.

Embora os produtores considerem a internet uma ótima fonte de informação, preferem ler jornal, revistas ou telefonar para um amigo; guardam as cópias impressas dos assuntos que lhes interessaram como material de referência para socializar na família ou para futuras consultas. A internet não toma muito do seu tempo e é útil quando “a informação é realmente relevante para mim, eu não me importo em usar muito tempo lendo isso”. A preferência pelo contato pessoal é evidente: “Se eu tenho que viajar para qualquer lugar para encontrar com alguém, eu prefiro do que sentar em meu computador olhando para alguma coisa na internet”. Fica mais evidente, portanto, a importância que é dada ao contato pessoal para a realização das trocas.

Nonaka, Umemoto e Senoo (1996) salientam que algumas ferramentas eletrônicas podem auxiliar na construção de idéias cooperativamente.

Os conceitos elaborados pelos pesquisados parecem mostrar que, individualmente, eles tomam a iniciativa em busca da qualificação e da profissionalização, sempre objetivando obter vantagem no mercado em que atuam através de produtos e processos diferenciados.

Justificação de Conceitos

Os pesquisados são enfáticos na menção à necessidade de experimentação de algo novo quando afirmam: “Você não sabe o que acontece em sua área até você mesmo tentar”. Para eles, é necessário de dois a cinco anos para verificar se algo é bom ou não para uma atividade, demonstrando a consciência das diferenças de cada realidade e de que o novo precisa mostrar a sua utilidade para ser adotado. Resume-se esse aspecto trazendo esta fala: “Crescimento em tecnologia, como você disse, grandes máquinas, melhor maquinário para crescer a produtividade com baixo custo de mão-de-obra”. Os altos custos e a carência de mão-de-obra requerem deles maior inovatividade e aquisição de maquinário para capacitá-los a realizar atividades por si só, mas não somente isso, também a falta de mão-de-obra qualificada.

Os conceitos são justificados considerando a visão que possuem da realidade atual e de futuro para suas atividades, conforme salientam Nonaka, Umemoto e Senoo (1996). Por

isso, os produtores afirmam: “Nós todos confiamos em nossa família para ajudar-nos, mais do que qualquer outro”; “Somos sozinhos, negócios individuais”. Pelo que se observou, eles se tornam independentes também no que se refere à mão-de-obra na condução dos negócios.

Quando os produtores tiveram a oportunidade de conhecer o modelo cooperativo agrícola existente na realidade brasileira, questionaram sobre as razões de não ser viável em sua realidade. Nesse aspecto, o individualismo presente na realidade australiana pode ser mencionado como uma das razões, o que pode estar fortemente ligado a fatores culturais próprios do país, conforme afirmado por O'Connor e Thompson (2001).

Para os profissionais do DPI&F, o produtor australiano procura realizar suas experiências individualmente, o que se justifica pelos aspectos culturais que caracterizam a sociedade em que vivem, refletindo outros problemas e dificuldades presentes nessa realidade. Os pesquisados confirmam essa informação ao afirmarem que a visão do produtor australiano não é de cooperação e, sim, individualista. Eles declaram: “Se nós podemos ganhar um centavo a mais lá, Ah!!! Vamos pegá-lo”. Revelam, pois, que a realidade no país é permeada por negócios individuais, restando pouco espaço e condições para a existência de cooperativas nos moldes existentes no Brasil.

A discussão antes da tomada de decisão é feita com a família, “a esposa ou alguém que você considera ser inteligente, que poderá ser capaz de adicionar algo para a decisão”. Comentam que “o problema é o calibre do empregado”, referindo-se à falta de qualificação, e complementam: “Nós não temos empregado de qualidade”. Portanto, há necessidade de contarem com pessoas qualificadas na propriedade para auxiliar nas atividades. Esses aspectos demonstram a visão que os pesquisados possuem dos negócios, o tipo de conhecimento que querem buscar e desenvolver, conforme salientado por Nonaka, Umemoto e Senoo (1996).

Alguns mostram maior objetividade nas decisões a serem tomadas: “Nós sentamos e basicamente temos um plano de que, sabe, realizar mais melhoramentos ou manter, (...) isso é o que nós queremos, nós estamos planejando fazer para os próximos 12 meses”. Nesse caso, parece haver uma maior formalidade no que se refere ao planejamento.

O tempo para o gerenciamento também é considerado pelos produtores como curto, conduzindo a que o acesso à informação seja breve: “Se eu quero informação, eu quero ela agora, eu quero ontem”; “eu quero agir agora”. Eles enfatizam que a internet, às vezes, pode

não trazer a informação que desejam, razão pela qual novamente dão preferência a um contato por telefone com produtor rural.

Construção de Arquétipos

Os desafios da sucessão estão presentes também para os produtores australianos pesquisados, os quais percebem uma grande mudança nos últimos vinte anos, pois eles foram preparados para dar continuidade aos negócios de seus pais, porém, agora, “está se tornando mais e mais difícil em alguns casos e muitos dos jovens não retornam porque eles não conseguem encontrar uma garota que virá ter uma vida isolada como uma esposa de um produtor rural”. Nessa queixa transparece a preocupação dos agricultores com o futuro dos negócios na propriedade, confirmando o que Alston (2004) refere quando diz que os jovens relutam em ingressar na atividade do campo, preferindo buscar alternativas de qualificação em outras áreas.

Assim, de acordo com a visão de negócios que os agricultores possuem, procuram construir seus arquétipos, adotar posturas profissionais, constituindo grupos com habilidades diferentes (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), ou buscando ferramentas gerenciais em outras fontes. Para os pesquisados, os agrônomos de outras companhias tentam vender os produtos de suas empresas, sendo muitas vezes desnecessários; por isso, ainda preferem o DPI&F, que, mesmo sendo um sistema que apresenta alguns problemas, é um órgão independente. Declaram: “Eu não penso que você necessita fazer isso”, referindo-se ao tipo de assistência sem o objetivo da venda de algum produto. O objetivo de qualquer inovação na atividade é ampliar os espaços no mercado, como salientam: “Cada um está objetivando, sabe, a indústria”, referindo-se à importância de considerar os resultados visualizados para o futuro.

Entretanto, as idéias advindas de outras propriedades, de dias de campo, de jornais, TV ou outras fontes são cuidadosamente analisadas por eles, que enfatizam: “Nossa propriedade é diferente e elas não funcionam da mesma forma aqui”. E complementam: “As idéias são boas, mas nós temos que adaptá-las às nossas idéias”. Ainda usam a expressão: “Um sapato não serve em todos os pés”. Essas afirmações mostram claramente o cuidado tomado ao adotar inovações que tragam resultados efetivos na propriedade. Para os pesquisados, o objetivo maior é assimilar aquilo que realmente resolva os problemas na propriedade e reduza custos. As novas tecnologias, na sua visão, são de fácil acesso, pois basta comprá-las e trazê-las para casa, porém “nós somos velhos o suficiente para saber que

“você não pode somente ir lá, comprar e trazer para casa, porque ela pode não funcionar”. Revelam, assim, a experiência e o cuidado com investimentos em inovações.

A busca por novos conhecimentos é focada na atividade de cada um; por isso, os entrevistados são enfáticos em afirmar que, para realizar uma discussão, buscam pessoas consideradas inteligentes, que possam lhes dar algo em troca ou alguma resposta aos seus questionamentos. Da mesma forma, analisam criteriosamente inovações surgidas direcionadas às suas atividades, pois essa filtragem pode ser determinante do sucesso no gerenciamento da propriedade. Para eles, a análise de algo novo requer atendimento aos requisitos redução de custos, aumento da margem de lucro e incremento à atividade em competitividade e espaços no mercado.

Difusão Interativa do Conhecimento

Os pesquisados parecem observar bastante o que se passa a sua volta e os vizinhos são a indicação de que algo diferente está acontecendo. Em vários momentos, eles citam nomes de pessoas para exemplificar algo de novo que aconteceu ou está acontecendo. Sentem-se desafiados pelas novas tecnologias, mas reconhecem-se incapazes de utilizar todos os recursos oferecidos por elas.

No que se refere ao DPI&F, os agricultores revelam que tem decaído muito a qualidade do serviço prestado por esse órgão, utilizando em apenas 10% dos serviços demandas pela propriedade. Assim, apelam para agrônomos privados ou consultores para terem assistência. Segundo os entrevistados, há 15 anos o DPI&F oferecia um serviço muito bom, dispondo de bons agrônomos, junto aos quais era possível buscar informações, porém hoje esse trabalho decaiu, o que é justificado pela pouca atenção do governo à agricultura.

Essa informação pode ser mais bem compreendida quando, nas entrevistas, os profissionais do DPI&F salientaram que a prioridade da instituição é promover *workshops* e *focus groups* com produtores para a discussão de questões técnicas maximizando o tempo e os resultados.

Para os pesquisados, os bancos oferecem pouca consultoria, deixando-os muitas vezes sem muitas ferramentas para a tomada de decisão no que se refere a taxas para redução dos custos financeiros. Eles afirmam: “Nós não temos esse tipo de conhecimento”. Quem possui agrônomo privado para assistência utiliza-se do serviço para buscar maiores informações: “Se eu achar alguma coisa nova na internet ou em algo similar, eu darei para o meu agrônomo e

“digo você pode encontrar alguma informação a mais sobre isso?”. A declaração deste produtor mostra o suporte que recebem de um profissional da área para a tomada de decisão. Dessa forma, entre os produtores rurais pesquisados parece haver uma maior eficácia na difusão, pois há autonomia para que cada um utilize o conhecimento adquirido em diferentes situações ou espaços, conforme salientado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Há um grupo de produtores que possui um consultor técnico para auxiliá-los a resolver os problemas nas propriedades. Nesse grupo, eles costumam realizar algumas trocas no que se refere à solução de problemas surgidos na propriedade, porém são casos isolados e quase raros, pois muitas experiências desse tipo não foram bem sucedidas. Assim, a difusão interativa do conhecimento parece ocorrer mais internamente na propriedade. Os produtores são restritos em seus objetivos de alavancar ganhos em suas atividades baseados na adoção de tecnologias e de sistemas que garantam melhorias e produtos.

Expostos os resultados obtidos na pesquisa realizada na Austrália no que se refere às cinco fases do processo de criação de conhecimento, veja-se um quadro-resumo:

Cinco fases	Resultados
Compartilhamento do Conhecimento Tácito	<ul style="list-style-type: none"> - As trocas entre produtores são pouco frequentes e, quando ocorrem, são focadas num objetivo - As decisões são tomadas entre os membros da família - O compartilhamento de informações entre produtores rurais é aceito com reservas - Dias de campo são propícios para visualizar o que há de novo
Criação de Conceitos	<ul style="list-style-type: none"> - Pequenos produtores consideram-se pouco inovativos devido às limitações financeiras - Produtores são sedentos por conhecimento - Internet requer muito tempo para obter informação - Jornal, TV e contatos pessoais são preferidos pelos produtores para obtenção de informações
Justificação de Conceitos	<ul style="list-style-type: none"> - A experimentação é a medida da utilidade para algo novo - Altos custos de mão-de-obra requerem inovatividade no desenvolvimento da atividade - Produtores vêem-se como individualistas e competitivos - Mão-de-obra é centrada na família - Produtores consideram-se pessoas com pouco tempo ocioso
Construção de um Arquétipo	<ul style="list-style-type: none"> - O processo sucessório desafia os produtores - Assistência técnica de empresas privadas objetiva a venda de produtos - A inovação em produtos visa à obtenção de maior espaço no mercado - Novas tecnologias precisam ser cuidadosamente analisadas - Para a discussão são requeridas pessoas com conhecimento
Difusão Interativa do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Os vizinhos são uma medida de que inovações estão ocorrendo - DPI&F não tem atendido os produtores dentro de suas expectativas - Consultor técnico tem auxiliado alguns grupos isolados - Bancos oferecem pouca consultoria no que se refere a decisões financeiras

Quadro 12 Síntese das cinco fases da criação de conhecimento na Austrália

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) foi demonstrado detalhadamente em suas partes. Nesta descrição do modelo, houve momentos em que as informações se repetiram,

porque o limite entre os modos de conversão, as fases e as condições capacitadoras para a criação do conhecimento são muito tênues. Assim, revela-se a importância da ocorrência de um modo para que o outro ocorra, como um processo contínuo. Nos próximos tópicos dá-se ênfase à aprendizagem e às CoPs.

5.6 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL, COLETIVO E ORGANIZACIONAL

No decorrer da análise, a aprendizagem já tem sido evidenciada em alguns momentos, porém, neste tópico, serão especificadas as categorias de análise estabelecidas previamente. Embora na literatura haja divergências sobre o nível em que deve ser tratada a aprendizagem, nesta análise serão considerados os níveis individual, coletivo e organizacional.

5.6.1 Brasil

Nesse contexto, há algumas dificuldades para definição dos níveis de aprendizagem, porém serão considerados: nível individual a propriedade; coletivo, as CoPs de associados; organizacional, a cooperativa.

Os produtores brasileiros pesquisados revelaram ter obtido significativas experiências e aprendizado no grupo familiar que deu início às atividades no ramo. Percebeu-se que eles **articulam as informações e os conhecimentos** existentes com os que vão surgindo no decorrer de suas vidas, como o hábito de compartilhar tanto no ambiente familiar como nos grupos onde buscam aprender mais sobre suas atividades. Essa disposição parece contribuir nos processos de aprendizagem, principalmente quando as trocas são permeadas pela experimentação. Situações consideradas por eles como negativas foram evidenciadas como as que mais trazem impactos e aprendizados, pois, segundo eles, “é a melhor forma de aprender”. Essa afirmação pode ser explicada pelo fato de as experiências e aprendizados decorrentes dessas situações poderem ser compartilhadas nos grupos e chegarem ao nível organizacional, situação que vai ao encontro das idéias de Hedberg (1981), de que o aprendizado organizacional depende da existência de capacidade para assimilar maior número de informações.

Os pesquisadores enfatizam que preferem passar pelo processo de **experimentação** de qualquer novidade para buscar aprendizado, ou seja, primeiro, realizam o processo de experimentação de algo novo; após, conforme os resultados, o sucesso ou insucesso da experimentação, a aprendizagem pode ocorrer ou não. Para Hamer, Binotto e Nakayama (2003), a experimentação ocorre na aplicação prática do novo, buscando validar o conhecimento. Nesse aspecto, pode-se considerar que o aprendizado pode levar à decisão de não mudar ou de não aprender, ou seja, o aprendiz descarta conhecimentos de acordo com a percepção de sua utilidade ou não, conforme salientado por Antal Lenhardt e Rosenbrock (2001) e Hedberg (1981).

Na visão dos pesquisados, a cooperativa proporciona muitos **ambientes para trocas**, as quais são oportunidades de aprendizado, como salientam: “Aqui não falta conhecimento, através de viagens, seminários e tudo mais ela transmite esses conhecimentos para nós e é uma grande chance de aprender”. Também afirmaram que muitas das oportunidades oferecidas pela cooperativa não são comuns a produtores rurais em outras realidades. Assim, o aprendizado pode ser decorrente de mudanças ocorridas em resposta a um estímulo provocado nesses contextos e a oportunidades para trocas, conforme apresentado por Weick (1991).

Constatou-se que essa realidade é permeada por mudanças significativas, uma vez que a agricultura vem sofrendo transformações em processos e produtos, visando a atender às novas demandas do mercado. Na visão dos entrevistados, as mudanças que causaram, e ainda causam, maior impacto são o plantio direto e as sementes geneticamente modificadas. Para eles, as maiores dificuldades decorreram da falta de informação na fase inicial, o que se pode considerar como natural e como parte dos grandes processos de mudanças. Contudo, diante de algumas dificuldades, consideram que “em todas as oportunidades se aprende”. Embora, na perspectiva de Child e Heavens (2001), a mudança ou a adaptação possa ocorrer sem, necessariamente, induzir a ocorrência da aprendizagem, parece que, para os pesquisados, sempre há o que aprender em situações diversas.

Para Swieringa e Wierdsma (1995), aprendizagem é uma mudança de conduta. Considerando as formas de aprendizagem, percebeu-se que variam muito de acordo com cada situação e que ocorrem de maneira informal, por meio da imitação, da experiência e/ou da ação. Embora se saiba que parte da aprendizagem ocorre de forma inconsciente, sem que produtores ao menos se dêem conta de que o processo está ocorrendo, evidenciou-se no grupo a consciência da necessidade de aprender sempre.

A Cotrijal parece oferecer inúmeras oportunidades para aprendizagem de diferentes formas como já foi apresentado. Assim, nesse ambiente pode ser proporcionada a expansão do potencial criativo das pessoas na busca de melhores resultados, de desenvolvimento de raciocínios diferenciados e de aprendizagem em grupo, conforme afirmado por Senge (1999).

5.6.2 Austrália

Na realidade australiana o nível individual será considerado a propriedade; o coletivo, as CoPs, e o organizacional, as indústrias.

Os produtores australianos parecem **articular as informações e os conhecimentos** com grande frequência na família, uma vez que têm suas histórias ligadas ao convívio familiar e buscam informações em diferentes fontes com vistas à adequação à realidade de mercado. Essa constatação complementa o que Cohen e Levinthal (1990) afirmam, de que a habilidade para obter mais conhecimento e aprendizagem depende dos conhecimentos prévios adquiridos.

Assim, a aprendizagem está ligada a um processo educativo que provoca no indivíduo uma resposta crítica diante da realidade e um contínuo desenvolvimento de conhecimento e capacidades. Pode envolver mudanças de comportamento e modelos mentais, causar processos de desconstrução/reconstrução do conhecimento e revisão de crenças, uma vez que a realidade indica que é preciso deixar para trás alguns patamares, algumas verdades, como evidenciado por Kilpatrick e Rosenblatt (1998).

Constatou-se que há significativa contradição entre discurso e prática quando os produtores dizem que fazem parte de um grupo e compartilham informações, o que realmente não parece acontecer em suas realidades. No que se refere à família, as trocas parecem ser muito frequentes, como já foi salientado, porém, no que se refere às CoPs, há uma grande diferença entre querer trabalhar junto e trabalhar junto na prática, ou dizer que socializa e realmente socializar. Os pesquisados deixaram transparecer em várias situações que, na prática diante do grupo, predominam a competição e a busca de obtenção de vantagens para se sobressair e garantir a sobrevivência na atividade, revelando o distanciamento que existe entre a intenção e a ação.

Para Argyris & Schön (1974; 1978), são os conceitos de *teoria da ação*: a teoria em uso, que é a maneira como as pessoas realmente estão fazendo, e a *teoria esposada*, que é a

maneira como as pessoas pensam que estão agindo ou gostariam de agir. Embora as pessoas salientem que convivem no grupo e reivindicam o aprendizado de novas idéias e práticas, isso freqüentemente não parece ser manifestado em seus comportamentos. Argyris (1992) explica, nesse sentido, que elas agem despercebidas da contradição entre a teoria esposada e a teoria na prática e resistem a aceitar que há inconsistência entre ambas.

Podem-se perceber inconsistências nos discursos dos pesquisados quando afirmam que realizam trocas, mas, logo em seguida, dizem que o produtor australiano não tem o hábito de socializar. O que parece acontecer são contatos entre os pesquisados sem muita freqüência e com objetivos específicos, tais como a obtenção de uma informação, pois não admitem dispendem tempo com pessoas que não possuem condições de dar respostas aos seus questionamentos.

Bandura (1977) salienta que a aprendizagem é resultado de práticas repetidas, o que leva a entender a necessidade que alguns pesquisados têm de fazer o mesmo experimento em várias situações. Falas como “eu prefiro experimentar na prática cinco vezes ou mais para me certificar de alguma coisa” permitem entender esse aspecto. Assim, **experimentação** é um procedimento comum entre os pesquisados e faz parte dos processos de aprendizagem à semelhança da realidade brasileira.

Os **ambientes para trocas** entre os produtores não foram claramente identificados. Os contatos pessoais não se mostraram tão freqüentes, sendo mais utilizado *e-mail* e telefone, o que pode ser justificado pela grande dispersão geográfica entre eles. Percebe-se que a aprendizagem entre os produtores ocorre de diferentes **formas**, similarmente à realidade brasileira mostrada anteriormente.

Na realidade australiana constatou-se que os produtores desenvolvem mais intensamente a automotivação para aprender, buscando aumentar o potencial de aprendizagem em razão dos desafios impostos pela atuação individual no mercado. Verifica-se que as pessoas criam suas realidades e agem sobre elas para provocar as modificações necessárias, conforme salientado por Senge (1999a) e Swieringa e Wierdsma (1995). Isso pode ser mostrado no discurso: “Produtores australianos são como esponjas”, referindo-se à alta capacidade de aprendizagem constante.

Esses aspectos da aprendizagem complementam as idéias de Binotto e Nakayama (2001), referindo-se à necessidade de os produtores desenvolverem habilidades para resolver problemas, experimentar novas tecnologias, aprender mais com base nas experiências,

observando o comportamento dos outros produtores, e ser capaz de, além de aprender, transmitir e compartilhar conhecimentos nas suas comunidades.

5.7 COMUNIDADES DE PRÁTICA (CoPs)

Embora alguns dos pesquisados não afirmem que exista CoPs nas realidades estudadas, de acordo com o conceito adotado neste estudo, pôde-se verificar que existem, porém são diferentes nos dois países, o que parece estar vinculado à maneira como as pessoas se relacionam nessas realidades. As CoPs são grupos de pessoas que compartilham uma paixão por algo que sabem como fazer, as quais interagem regularmente para aprender como isso pode ser feito melhor ainda (WENGER, 1996; 1998b).

No que se refere à participação nas CoPs, os pesquisados participam, com frequência, em mais de uma delas, uma vez que os limites dessas comunidades não parecem estar definidos. Essa participação ocorre de acordo com as oportunidades e situações do cotidiano de cada um.

5.7.1 Brasil

Quando os pesquisados foram questionados sobre se conheciam ou se faziam parte de uma CoP, eles se entreolharam e responderam: “Talvez”, “nós somos uma comunidade”. Deixaram, assim, transparecer sua compreensão de CoPs como ligadas aos seus grupos sociais nas comunidades, ou como um grupo de associados da cooperativa. Nessa realidade, as CoPs parecem se caracterizar por laços mais fortes, inclusive afetivos em alguns casos, pelo fato de a cooperativa proporcionar muitos momentos para contatos, além das oportunidades em outros espaços na sociedade.

Percebeu-se que eles compartilham da paixão pela atividade, ligam-se pelos vínculos de trabalho e pelo fato de serem associados de uma cooperativa da qual se orgulham. Em vista disso, interagem regularmente buscando encontrar formas de realizar seus trabalhos de uma forma mais eficiente, o que caracteriza as CoPs, conforme Lesser e Everest (2001).

Os pesquisados revelaram que nas CoPs há liberdade para questionar e encontrar respostas para suas dúvidas: “A gente não tem vergonha de perguntar aquilo que não sabe”.

Para Wenger (2000), nas CoPs são criados laços de confiança com o decorrer do tempo, conduzindo a que as pessoas exponham suas dúvidas sem terem medo de mostrar ignorância sobre o assunto, o que reforça o entendimento das relações na comunidade. Constatou-se que, entre os envolvidos nas CoPs, é identificado e conhecido quem pode dar respostas a uma dúvida surgida; há confiança entre eles e os membros são bem vindos.

Em razão das práticas nas atividades pelos produtores pesquisados, que são similares para a maioria, eles possuem o hábito de interagir com os outros para se auxiliarem mutuamente na busca de respostas às suas inquietações, demonstrando que não têm dificuldades para provocar situações que permitam a realização de trocas e interação. As CoPs dessa realidade caracterizam-se por alguns aspectos:

- as pessoas residem próximas umas das outras e interagem freqüentemente;
- há características culturais de interação e compartilhamento originárias do alemão, do italiano e do holandês desde o início de suas atividades permeadas por dificuldades e descobertas;
- o chimarrão é um elemento que muitas vezes motiva as reuniões sociais;
- as atividades desenvolvidas pela cooperativa proporcionam as maiores possibilidades de trocas e oportunidades de socialização;
- as mudanças ambientais desafiam os associados a buscarem soluções e alternativas em suas atividades;
- há espaços para interação na cooperativa para que os associados possam discutir entre eles e com os técnicos e funcionários;
- as comunidades são espaços de interação social estimulados pela Igreja, constituindo-se num elo de ligação, pois é comum a realização de encontros semanais.

5.7.2 Austrália

Na Austrália as CoPs situam-se mais em torno das atividades comuns, formam-se por atividades, não especificamente por locais, e transparecem um pouco fechadas. Ao serem questionados sobre se conheciam CoPs, poucos pesquisados fizeram afirmações positivas e, embora alguns tenham dito que eram membros de uma CoP, não pareceu que houvesse maior

conhecimento sobre o assunto. Os produtores afirmaram que compartilham informações no que se refere à produção e ao mercado ou ao gerenciamento dos negócios e ao mercado.

São comuns nas comunidades as trocas de informações via telefone e *e-mail*, procedimento mais freqüente quando existe uma associação de produtores que forma um grupo e os estimula a realizar trocas. A CoP virtual parece estar mais presente nesse grupo. Observa-se que o fato de os produtores terem pouco contato face a face não significa que não façam parte de uma CoP, pois, quando necessitam, parece haver clareza entre eles sobre quem devem buscar. Para Lave e Wenger (1991), Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Hildreth, Kimble e Wright (2000), o fato de fazer parte de uma CoP não necessariamente implica a co-presença, uma boa definição ou identificação no grupo ou, ainda, limites socialmente visíveis. Para Bryceson (2003), há uma tendência de expansão da utilização da comunicação eletrônica nas cadeias produtivas do agronegócios na Austrália, ou seja, as transações futuras entre os agentes das cadeias utilizarão, cada vez mais, meios eletrônicos.

Os pesquisados são enfáticos na afirmação de que buscam pessoas “inteligentes” para discutir assuntos ligados às suas atividades. Para melhor compreender esse aspecto da CoP, Wenger (2000) salienta que, entre os membros do grupo, é possível identificar e conhecer quem pode dar uma resposta para uma dúvida surgida. Assim, os produtores podem sentir-se mais confortáveis e bem-vindos, ou reconhecerem que alguém é suficientemente competente em determinado aspecto para que seja dispendido tempo numa discussão.

Como algumas características das CoPs na realidade australiana identificaram-se:

- os contatos mais freqüentes são feitos via telefone e *e-mail*;
- as CoPs virtuais estão ganhando espaço entre os produtores;
- os produtores estão dispersos geograficamente;
- os produtores tendem a agrupar-se por atividade;
- os contatos se restringem aos considerados profissionais na atividade;
- há predominância do individualismo;
- as discussões estão focadas em resultados;
- as discussões restringem-se a grupos de pessoas consideradas inteligentes.

5.8 SIMILARIDADES E DIFERENÇAS ENTRE AS REALIDADES ESTUDADAS

Este tópico objetiva analisar as similaridades e diferenças entre as realidades e apresentar as evidências encontradas em ambas. Apresenta-se a predominância constatada em cada realidade, porém admite-se que haja possibilidade de existência de alguma discrepância em termos de comportamento humano no que se refere à criação de conhecimento no grupo pesquisado.

5.8.1 Similaridades Entre as Realidades Estudadas

As características similares entre a realidade a brasileira e a australiana foram:

- o processo sucessório é desafiante e jovens dão preferência às cidades;
- há desafios trazidos na utilização da internet como ferramenta na busca de informação;
- a experimentação precede a adoção de algo novo;
- as atividades na propriedade englobam mais de um produto;
- os produtores aprendem com seus próprios erros e com os dos outros;
- os produtores observam como seus vizinhos procedem na realização das mesmas atividades;
- a aprendizagem ocorre no aprender fazendo;
- a realização de todos registros das atividades não é um hábito comum tanto para os produtores brasileiros como para os australianos;
- há necessidade de haver confiança entre as pessoas para ocorrerem as trocas;
- os produtores aprendem através da observação, da imitação e da prática;
- há experiência anterior à atual, obtida na família ou em outra propriedade.

5.8.2 Diferenças Entre as Realidades Estudadas

As diferenças identificadas nas realidades foram:

Brasil	Austrália
Visão cooperativa de negócios	Visão individual de negócios
Relação familiar: emoção nas trocas e no trabalho conjunto	Relação familiar possui papéis definidos
Socialização intensa nos grupos de maior afinidade	Socialização intensa nas relações de amizade isoladas
Muitas oportunidades para contatos pessoais e trocas	Poucas oportunidades para contatos pessoais
Internet é pouco acessível	Internet acessível a todos
Compartilhamento como processo formal	Compartilhamento como um processo informal
Processos inovativos estimulados e orientados pela cooperativa	Processos inovativos buscados por eles próprios
Elo mais próximo do produtor é a cooperativa	Elo mais próximo do produtor é a indústria
Cooperativa e eventos promovidos por ela são espaços para interação	Os espaços para interação são criados pelos produtores
Produtores são parte de uma comunidade e trabalham cooperativamente	Produtores agem individualmente e são competitivos
Liderança nas CoPs estimulada pela cooperativa	Liderança presente no contexto familiar
Assistência técnica oferecida pela cooperativa	Assistência técnica buscada através do DPI&F ou de assistência privada
Cooperativa oferece suporte à qualificação e profissionalização dos associados	Qualificação e profissionalização são buscadas de acordo com as suas necessidades
Mão-de-obra acessível	Mão-de-obra escassa e custo alto
A cooperativa é a maior fonte de informação	Jornal, TV e contatos pessoais são preferidos pelos produtores para obtenção de informações
CoPs com base na cooperativa	CoPs com base nas atividades ou relações de amizade
Dispersão geográfica pequena	Dispersão geográfica grande

Quadro 13 Diferenças entre as realidades estudadas

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

Expostas as diferenças encontradas nas duas realidades como resultado da análise dos resultados da pesquisa, no item que segue evidenciam-se as contribuições do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) para este estudo.

5.9 CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE NONAKA E TAKEUCHI (1997) APLICADO AO AGRONEGÓCIOS

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) contemplou variáveis ligadas à cultura e ao ambiente das empresas na realidade japonesa, porém, no estudo da realidade dos agronegócios no Brasil e na Austrália, pareceu não oferecer elementos suficientes para explicá-las.

O ambiente do agronegócios é permeado por aspectos sociais, políticos, culturais, sociológicos, ambientais, dentre outros. O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) tem especial

importância nesse estudo por permitir reconhecer a relevância do conhecimento tácito no agronegócios, que está incorporado em cada atividade e cujo compartilhamento entre agricultores representa algo grau de complexidade. Percebeu-se que dos conhecimentos tácitos dos produtores podem derivar características específicas dos produtos e formas de adicionar valor à produção, ou seja, eles criam conhecimento utilizando suas competências e incorporam-no às suas atividades, embora muitas vezes não dêem o devido valor formal a esse processo.

Em vista disso, utilizou-se o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) para estudar as duas realidades. À luz desse modelo foi criado um método, buscando trazer maior dinamicidade para os estudos nessa área, aproximar mais a teoria da prática e espelhar melhor o elo da produção na realidade do agronegócios.

5.10 REPRESENTAÇÃO DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NOS AGRONEGÓCIOS BRASILEIRO E AUSTRALIANO

O agronegócios, visto como um sistema amplo, apresenta um diferencial importante entre as realidades. No Brasil, a cooperativa é um elo da cadeia produtiva e exerce um papel intermediário entre o produtor e a indústria, embora muitas vezes industrialize alguns produtos; ainda, dá suporte ao produtor para se adequar às exigências de produtos e mercados referentemente à abrangência da cadeia produtiva. Na Austrália, os produtores estão ligados diretamente às indústrias, que, em muitos casos, absorvem toda a sua produção por meio de contratos; cabe-lhes, assim, a busca por esses espaços nas indústrias e a adequação em termos de especificações dos produtos como elo de uma cadeia produtiva.

A descrição do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) com base na realidade estudada deu suporte à construção de uma figura representativa (Figura 23) para demonstrar como se dá a criação de conhecimento nas duas realidades.

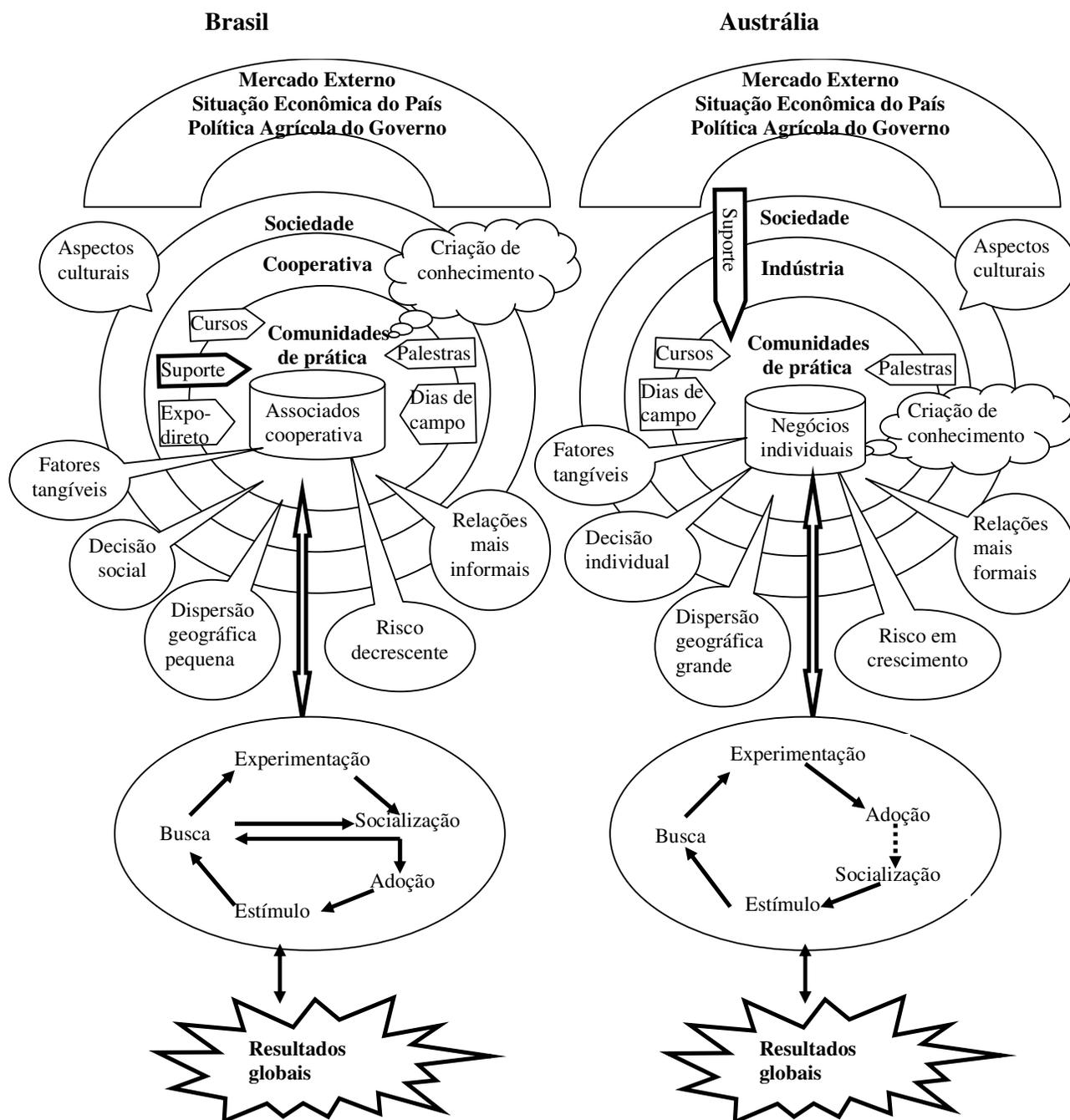


Figura 23 Fatores que envolvem o processo de criação de conhecimento no elo da produção no agronegócios brasileiro e australiano

Fonte: Criado pela autora com base nos resultados da pesquisa

Como evidenciado anteriormente, na análise das situações diferenciadas há significativas similaridades e diferenças. Em ambas as realidades, o mercado externo, a situação econômica do país e a política agrícola do governo exercem forte influência sobre o agronegócios, contudo a intensidade do impacto dessas variáveis sobre os elos das cadeias produtivas varia de acordo com o contexto em que os negócios estão inseridos. Essas

variáveis podem oferecer maiores vantagens ou, até mesmo, inviabilizar o desenvolvimento das atividades agrícolas.

A realidade brasileira estudada caracteriza-se por uma sociedade permeada por aspectos culturais originados de europeus, principalmente italianos, alemães, mas também holandeses, que chegaram à região de Não-Me-Toque há muitos anos. Apresenta as organizações cooperativas como suporte aos produtores rurais, que, diante das dificuldades para a realização de suas atividades, buscaram novas formas de organização. Eles sentiram necessidade do apoio de algum grupo ou instituição, uma vez que o governo não lhes oferecia o suporte necessário. Atualmente, a cooperativa assessora-os por meio de cursos, dias de campo, palestras, da Expodireto, onde se expõem novas tecnologias e variedades de sementes, dentre outras formas de qualificação. As CoPs formam-se com base nesse ambiente de interação, onde o compartilhamento de informações e conhecimentos pode acontecer.

As decisões tomadas nessas CoPs consideram a existência de um grupo que atua numa base cooperativa e voltam-se ao desenvolvimento e ao crescimento do corpo social. Para dar maior suporte à formação de grupos e CoPs, a cooperativa desenvolve trabalhos com foco na liderança, como eleger líderes nas comunidades para que sejam disseminadores de informações da organização e estimuladores de constante qualificação e inovação nas CoPs. Pode-se inferir, portanto, que o estímulo ao desenvolvimento das lideranças exerce forte influência no ambiente da propriedade, onde conta com a participação ativa da mulher. Nesse sentido, os produtores pesquisados afirmaram que a atuação das mulheres vem crescendo tanto na administração da propriedade como na atuação junto à cooperativa como líder de comunidade, o que foi possível observar pela participação ativa de muitas delas na pesquisa, respondendo a questionários, a entrevistas e no *focus group*.

As relações entre os associados da cooperativa e, de certa forma, entre os dirigentes caracterizam-se pela informalidade. Os associados utilizam diferentes oportunidades para realizar trocas de informações entre si, entre as quais estão, além das atividades desenvolvidas pela cooperativa e das visitas semanais à organização, que auxiliam na criação de vínculos, os encontros na igreja, no clube social, nos jogos de futebol e festas, as rodadas de chimarrão nos grupos sociais, os encontros em reuniões em escolas onde os filhos estudam. Esse estilo de relações está diretamente ligado aos aspectos culturais próprios da sociedade. As facilidades nos encontros face a face devem-se também à pequena dispersão geográfica entre os produtores nessa realidade.

Com o suporte da cooperativa, há tendência de redução nos riscos no gerenciamento da atividade dos associados; por outro lado, com a organização oferecendo serviços e suporte financeiro, seus riscos crescem. A partir do momento em que o governo passou a não assumir totalmente a função de suporte aos produtores rurais, a cooperativa exerce esse papel visando viabilizar o desenvolvimento de seu associado. Com essa postura, parece cumprir seu papel de garantir ao produtor rural a renda, o nível de exploração rural e de organização da produção agroindustrial, bem como a regularização do mercado, conforme afirmado por Lauschner (1995) e Irion (1997).

Os fatores tangíveis parecem exercer influência na criação de conhecimento por poderem ser limitadores, até mesmo, do estímulo à busca de algo novo. Alguns pesquisados comentaram que “não se sentiam grandes o suficiente para inovar”, “não dá para inovar sem recursos financeiros”. Para alguns produtores, os valores tangíveis, tais como tamanho da propriedade, equipamentos, condições financeiras, dentre outros fatores, são determinantes para terem ou não maiores perspectivas futuras quanto à atividade, bem como estímulos para a busca de algo novo.

A criação de conhecimento ocorre no ambiente cooperativo, onde a cooperativa, em diferentes momentos de interação, estimula os associados a inovar, ou seja, busca criar um campo para a interação dos associados. Acredita-se que o processo individual de criação de conhecimento do associado da cooperativa passa por diferentes estágios e não possui um ponto de referência inicial. As diferentes formas de interação oferecidas pela cooperativa podem instigar o associado a buscar algo novo; ao receber o estímulo, ele vai em busca de mais informações através do contato com os técnicos da organização, com outros associados ou junto a outras fontes. Após essas fases, ele socializa ou experimenta a novidade em sua propriedade e, posteriormente, socializa-a com a CoP ou as CoPs de associados de que faz parte. Após o compartilhamento com outros produtores, o associado pode buscar mais informações, ser estimulado para novas buscas ou colocá-las em ação como uma prática cotidiana na sua propriedade.

Portanto, a cooperativa parece ser a base para o estímulo à criação de conhecimento através das CoPs que vão se formando no decorrer das situações de interação, as quais demonstraram necessitar de tempo para sua maturação e gerar resultados. Assim, infere-se que o processo de criação de conhecimento está institucionalizado na cooperativa através das muitas formas de interação com o associados e dos vínculos existentes entre ambos. Diante disso, as CoPs no ambiente cooperativo podem agregar valor aos processos, aos produtos e

serviços através do espaço e das possibilidades para o desenvolvimento profissional e o compartilhamento de idéias e ideais.

Como decorrência de todo o processo de criação de conhecimento envolvendo essas variáveis, há um objetivo maior, que é a obtenção de resultados globais, os quais se referem a aspectos tangíveis e intangíveis. Esses podem ser motivadores para que haja estímulo à busca de aperfeiçoamento nas atividades que lhes garantam sobrevivência e bons resultados num mercado competitivo.

No que se refere à realidade australiana, constatou-se que a sociedade caracteriza-se por aspectos culturais oriundos principalmente dos colonizadores ingleses, embora nessa realidade também se encontrem pessoas vindas de outras regiões da Europa e da Ásia. No país, como já foi salientado, não foi possível identificar cooperativas agrícolas. Os produtores estão diretamente ligados às indústrias ou a outros tipos de empresas que compram a sua produção dentro das especificações e padrões requeridos pelo mercado. Essas empresas oferecem cursos, palestras e dias de campo com o objetivo de demonstrar seus produtos aos produtores e, ao mesmo tempo, para que sejam consumidos por eles. O DPI&F também oferece algumas formas de qualificação, que, contudo, segundo os produtores, têm sido bastante limitadas. Para os profissionais desse departamento, os *workshops* têm sido a forma mais eficaz de qualificar os produtores, porém, na perspectiva dos produtores, não é a mais adequada, pois preferem a assistência personalizada e qualificada, como ocorria no passado.

Os fatores tangíveis exercem influência no processo de criação de conhecimento, conforme os produtores afirmaram, porque buscam algo novo quando percebem nisso um retorno financeiro: “Preciso ver o lucro no final”. As condições financeiras parecem exercer influência nessa decisão, na medida em que muitos produtores afirmaram se considerar pequenos para empreender e, assim, obter bons resultados.

Com esse cenário, as decisões são tomadas em nível individual ou da propriedade, uma vez que não pareceu clara a existência de uma organização formal que tenha o objetivo de dar suporte permanente aos associados; apenas alguns pesquisados demonstraram receber algum suporte limitado das instituições governamentais. Desse modo, os riscos ligados às atividades dos produtores tendem a crescer, uma vez que apenas eles suportam suas atividades desde a captação de recursos financeiros até inovações necessárias e busca de mercado para seus produtos. Portanto, a liderança para o desenvolvimento dos processos demonstrou ser exercida em nível de propriedade por um ou mais dos membros da família.

Nesse aspecto é importante salientar o papel que as mulheres assumem no contexto, visto que os pesquisados manifestaram ter havido relevante crescimento na atuação feminina. Nos discursos durante a realização do *focus groups*, ficou evidente que elas assumem uma parte da administração da propriedade, com função e papel definidos; têm participação muito semelhante à dos homens em questionamentos e discussões em reuniões com órgãos de pesquisa ou nas discussões do setor. Assim, os papéis que as mulheres exercem na administração da propriedade na Austrália denotaram estar mais definidos que nas propriedades no Brasil.

A criação de conhecimento ocorre no ambiente da propriedade rural, uma vez que os negócios são conduzidos de maneira individual, ou seja, em nível de propriedade. Os produtores rurais buscam informações e conhecimentos em ambientes diversos, mas é na propriedade que as decisões são tomadas e os rumos são definidos. Os discursos coletados permitem entender essa afirmação: “Vou lá, pego o que me interessa, volto para casa e vejo o que vamos fazer”, revelando as oportunidades para obtenção de informações e conhecimentos e o ambiente onde as decisões são tomadas. Esse modo de proceder também se deve à grande dispersão geográfica entre os produtores da região estudada, cujas CoPs possuem como meio de interação o telefone, *e-mail* e algum eventual encontro face a face.

No que se refere ao processo individual de criação de conhecimento do produtor, não há um ponto de referência para o início do processo. Deduz-se que, quando ele é instigado a buscar algo novo para sua atividade, sofre o estímulo vindo de diferentes fontes, tais como dias de campo, jornais, TV, internet, contato com outros produtores, com empresas do ramo, etc. Com esse estímulo vai em busca de mais informações nas diferentes fontes que costuma acessar, e, de posse dessas, inicia os experimentos em sua propriedade e adota a nova prática; então, só depois decide se as socializa ou não com a CoP ou as CoPs de que faz parte, onde, poderá receber novo estímulo.

Os pesquisados demonstraram manter relações mais formais, o que pode estar ligado aos aspectos culturais característicos da sociedade. Eles realizam contatos com algumas pessoas que conhecem e que consideram que possam permitir-lhes trocas “suficientemente inteligentes”; com esses costumam socializar conhecimentos ou buscar respostas aos seus questionamentos. Percebeu-se que os produtores buscam informações junto a outros produtores com quem compartilham algo que tenham descoberto. Dispersos geograficamente, eles parecem reservar as suas descobertas para suas próprias práticas para terem seus mercados garantidos.

A forma de os produtores conduzirem os negócios e de se relacionarem pode explicar as razões da não-existência das cooperativas na realidade australiana. A NGC's, como uma modalidade mais empresarial, parece apresentar algumas possibilidades de concretização.

A competitividade entre os produtores australianos pode ser analisada de formas diferenciadas. O aspecto positivo demonstrado está em trazer estímulo para a constante atualização, munindo-os de ferramentas gerenciais para atuar num mercado com competitividade crescente; assim, a responsabilidade pela condução e pelo direcionamento dos negócios, ou seja, pelo sucesso ou fracasso na atividade, é única e exclusivamente deles. Além disso, segundo os produtores, o governo não oferece subsídios e há garantias de auxílio financeiro somente em casos de calamidades. Baseado nesses aspectos infere-se que os produtores australianos, tendo maior autonomia sobre seus negócios, detêm boa capacidade de reagir rapidamente às contingências e de adequar-se às situações de mercado.

Portanto, as indústrias, instituições do governo ou outros tipos de empresas parecem exercer pouca contribuição para o estímulo à criação de conhecimento, que se mostra dependente do estímulo que cada um recebe do ambiente, da necessidade de se adequar a ele e do engajamento dos envolvidos na atividade na busca por inovações e melhoramentos contínuos. Os resultados globais são as respostas aos melhoramentos contínuos e, ao mesmo tempo, determinantes da continuidade dos processos evolutivos nas propriedades. Infere-se que os produtores australianos buscam visualizar resultados positivos de suas práticas na atividade para procurar realizar melhoramentos, inovações e garantir mercado para os seus produtos.

Não foi contemplada nesta pesquisa a análise da situação financeira dos produtores pesquisados. Considerando os sinais externos, ou seja, o que ficou visível nas visitas e contatos, os produtores australianos demonstraram dispor de maiores possibilidades de aquisição de recursos tangíveis, tais como maquinário mais moderno, aparato tecnológico para acesso aos recursos da informática, bem como outros equipamentos que facilitam o desenvolvimento das atividades na propriedade, considerando a carência e o alto custo da mão-de-obra. No que se refere à captação de recursos, afirmaram que as instituições financeiras disponibilizam-lhes financiamento a juros considerados viáveis para a atividade. Pode-se, pois, inferir que eles possuem estrutura econômica para viabilizar o acesso aos recursos de competência, cabendo a cada um direcionar esforços na busca e concretização dos seus objetivos.

Foi possível constatar que a perspectiva construtivista está presente nas realidades estudadas, uma vez que os produtores constroem seus entendimentos de acordo com as imagens que possuem da realidade e baseados em experiências passadas, em interações com *stakeholders* e com o mundo. Os conceitos, teorias, idéias e modelos construídos em suas mentes são constantemente testados com os resultados das experiências de cada um, somente permanecendo aqueles que forem úteis, conforme afirmado por Bodner (1986).

A Figura 23 representa os fatores que envolvem o processo de criação de conhecimento no elo da produção dos agronegócios brasileiro e australiano, dando ênfase às especificidades das estruturas em cada realidade, demonstrando suas diferentes facetas no que se refere aos fatores envolvidos em cada uma e oferecendo maior dinamismo à análise do processo de criação de conhecimento no elo da produção no agronegócios.

5.11 MÉTODO DINÂMICO DE ANÁLISE DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA O ELO DA PRODUÇÃO NO AGRONEGÓCIOS

Com base na figura representativa das realidades brasileira e australiana (Figura 23) criou-se um método de análise objetivando oferecer ferramentas para estudar o elo da produção no agronegócios ou outros setores em realidades distintas, no qual se considera a presença das variáveis ambientais que se mostraram relevantes no processo de criação de conhecimento nos países em foco.

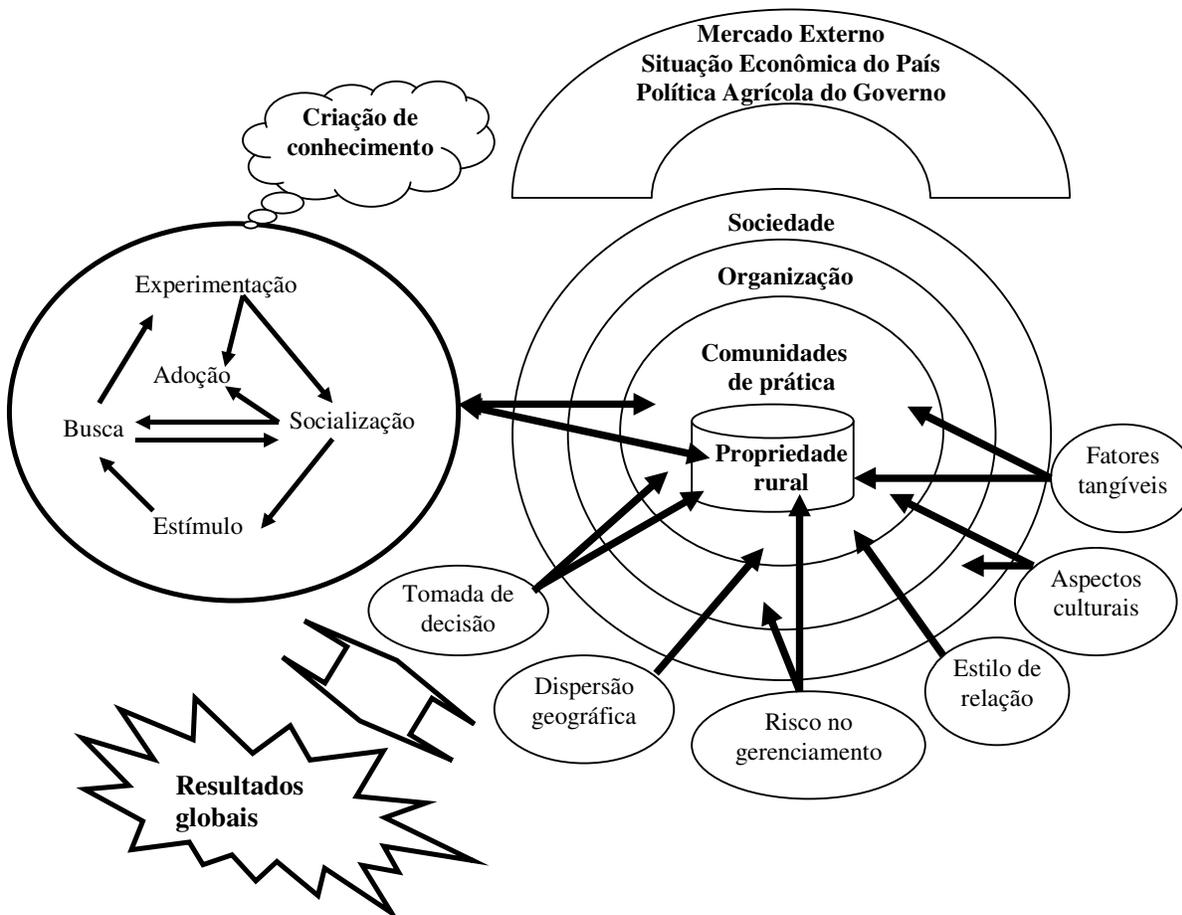


Figura 24 Método dinâmico de análise da criação do conhecimento para o elo da produção no agronegócios
Fonte: Elaborado pela autora

O método exposto considera que algumas variáveis podem ser determinantes para o processo de criação de conhecimento no elo da produção, tais como as políticas globais, nacionais e locais, tomada de decisão, dispersão geográfica, risco no gerenciamento, estilo de relação, aspectos culturais e fatores tangíveis. Acredita-se que a inclusão dessas variáveis no método pode oferecer maiores possibilidades de compreensão de fatores considerados complexos na análise do processo de criação de conhecimento.

O agronegócios está inserido num contexto amplo, o qual apresenta situações comuns em diferentes realidades, sofrendo a influência de fatores como o mercado externo, a situação econômica do país e a política agrícola do governo. A análise desses fatores permite maiores condições de gerenciar os riscos que envolvem as empresas, bem como a propriedade rural. Com o conhecimento desses aspectos é possível direcionar as atividades de modo a que as medidas tomadas nesses níveis não causem tanto impacto nos negócios ao ponto de torná-los inviáveis. Cabe salientar que a análise nesse nível apresenta grande complexidade e exige boa

base de conhecimento, pois envolve um ambiente amplo e passível de influência de muitos outros fatores.

A variável gerenciamento do risco é algo complexo, pois, dependendo da realidade e da situação em que os negócios estão envolvidos, o risco pode ser alto ou baixo.

A tomada de decisão tem como suporte os conhecimentos que os produtores detêm a respeito de atividades e do cenário em que atuam, a disponibilidade de registros das atividades, a liderança que exercem na propriedade, bem como nas CoPs, dentre outras ferramentas gerenciais consideradas importantes. As decisões podem ser tomadas em nível de propriedade ou no ambiente das CoPs, dependendo da forma como os produtores rurais se relacionam e do vínculo que mantêm entre eles ou com uma organização, seja indústria, seja cooperativa.

As decisões lideradas por eles em diferentes níveis podem dar o devido direcionamento para que inovações sejam realizadas dentro de um processo contínuo de mudanças que envolvem o cenário do agronegócios. A importância da liderança na tomada de decisão é indiscutível, visto que, sem o aval, o compromisso e o direcionamento de um ou mais líderes, o resultado pode ser questionável. Essa liderança pode estar presente nos níveis individual, coletivo e organizacional.

Nesse método considerou-se importante contemplar a localização geográfica dos produtores rurais, pois pode ser grande ou pequena a dispersão entre eles. Esse fator pode determinar a forma como ocorrem os contatos entre os produtores: se face a face, se via *e-mail*, telefone ou outra forma. Assim, em áreas com grande dispersão geográfica, a acessibilidade à tecnologia da informação e a sua utilização pelos produtores podem ser facilitadores da criação de conhecimento.

Os aspectos culturais e os estilos de relação podem ser estimuladores dos processos de criação de conhecimento, pois, segundo Hedberg (1981), inseridas no aspecto cultural estão as histórias, as crenças, os costumes, os modelos mentais, os quais podem se constituir em obstáculos para que o aprendizado ocorra. Assim, uma cultura que dê suporte à criação do conhecimento oferece aos produtores rurais a possibilidade de empreenderem constantemente em suas atividades e cria um ambiente de confiança, de cooperação e de engajamento em busca de melhorias contínuas, o que pode se dar em nível de sociedade, das CoPs ou da propriedade rural. A forma como as pessoas se relacionam dentro das CoPs é resultado das

características culturais da sociedade, como a construção coletiva da realidade social (SACKMANN, 1991).

A criação de conhecimento ocorre num processo seqüencial em que não há um ponto de referência inicial. Acredita-se que o mais comum seja os produtores terem um estímulo em relação a alguma novidade em suas atividades, originado das diversas formas de interação ou fontes de informação. Eles tendem a buscar mais informações ou a se inteirarem a respeito do novo junto às suas fontes de informações, seja a internet, sejam contatos pessoais. Após obterem maiores informações sobre a novidade, eles a experimentam para se certificar dos resultados, ou socializam-na com outros e só depois a experimentam. De posse dos experimentos, as posturas a serem tomadas podem ser a adoção na propriedade ou a socialização com a(s) CoP(s) de que fazem parte, visando compartilhar algo novo ou, mesmo, discutir e obter opiniões de outros produtores envolvidos na atividade. Como resultado da socialização nas CoPs, pode ser gerado um novo estímulo, a busca por maiores informações, ou a decisão pela adoção na propriedade.

Acredita-se que os processos em busca de melhoramentos contínuos são motivados pelas perspectivas de resultados globais, os quais se constituem de resultados tangíveis e intangíveis decorrentes do esforço para se alcançar novos padrões de qualidade e aperfeiçoamento na atividade. Assim, possibilitam aos produtores garantia de sobrevivência e maior competitividade no mercado. A criação de conhecimento nas propriedades rurais sofre influência do ambiente em que se inserem, as quais estão cercadas por outras tantas variáveis que fazem parte do cotidiano do produtor rural.

Com base nessa construção, o método visa a mostrar que é importante utilizar caminhos alternativos para a solução de problemas, tomando como base conhecimentos mais sólidos, para que seja viável a continuidade das mudanças; apresenta uma nova forma de analisar a criação de conhecimento no agronegócios; oferece maiores possibilidades para a sistematização e a explicitação de conhecimentos e busca proporcionar mais espaço e importância para conhecimentos relevantes presentes nesse setor.

O método da Figura 24 abre perspectivas de análises mais amplas que as tradicionais, cujo foco são os resultados tangíveis. Uma delas é a análise de fatores intangíveis ou qualitativos presentes no agronegócios, atribuindo-lhes uma faceta mais real e ampliando as possibilidades de explicitação. Enfim, o método auxilia na compreensão de que esse setor é forte alicerce da economia, resultado do trabalho de pessoas dispostas a aprender, a criar, a inovar dentro de um contexto que envolve complexidade e incertezas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E EVIDÊNCIAS

O presente trabalho teve como objetivo geral desenvolver um método dinâmico de análise da criação de conhecimento para o elo da produção no agronegócios no Brasil e na Austrália com base no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). Acredita-se que os objetivos propostos neste trabalho: de desenvolver um método dinâmico de análise da criação de conhecimento para o elo da produção no agronegócios no Brasil e na Austrália com base no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997); conhecer como se dá a criação de conhecimento em propriedades rurais no Brasil e na Austrália; identificar aspectos nas relações entre os produtores rurais que podem auxiliar na compreensão da aprendizagem e das CoPs nesses contextos e verificar se a cooperativa no Brasil e as empresas privadas e/ou governamentais na Austrália estimulam a criação de conhecimento nas CoPs de produtores rurais, tenham sido plenamente atingidos.

As pressuposições apresentadas relacionam-se ao papel que as cooperativas agrícolas exercem na estimulação da criação de conhecimento; ao suporte que as CoPs oferecem para a criação de conhecimento; às formas utilizadas pelos produtores para conduzir seus negócios, as quais afetam o processo de criação de conhecimento e a construção de um método dinâmico de análise, que pode dar suporte ao entendimento da complexa realidade do agronegócios. Pensa-se que, no decorrer da análise, todos esses aspectos tenham sido contemplados.

Tanto na realidade brasileira como na australiana, o aspecto cultural pareceu exercer forte influência na ocorrência das trocas e na maior ampliação da atuação das CoPs. Em vista disso, a cultura presente em cada realidade pode influenciar fortemente na forma como as pessoas se relacionam, agem e se comportam, enfim, se elas se propõem ou não a compartilhar o que conhecem e a contribuir para a criação de conhecimento.

A obtenção de informações originadas de fontes diversas parece auxiliar significativamente na utilização de ferramentas mais dinâmicas no gerenciamento da propriedade. Contudo, é preciso ter clareza de que o volume de informações não é determinante da criação de conhecimento. A informação necessita ser reconhecida como

importante pelo produtor rural para que possa ser transformada em conhecimento. Assim, considera-se que a propriedade, por si só, não cria conhecimentos; ela necessita de pessoas engajadas nas atividades, instigadas a buscar inovações e com um objetivo definido. Por isso, o fato da existência de relacionamentos cria maiores possibilidades de melhorar o aprendizado. Uma organização criadora de conhecimento é vista como um sistema aberto, com permanentes intercâmbios com o ambiente externo, buscando constante adequação, que lhe garanta sobrevivência e garantia de competitividade no mercado.

No Brasil, a Cotrijal parece desenvolver uma cultura de aprendizagem e ser uma organização de aprendizagem, pois o ambiente oferece espaço para desenvolver o potencial criativo das pessoas que almejam alcançar melhores resultados e desenvolver raciocínios diferenciados e aprendizagem em grupo. No que se refere à Austrália, como os produtores demonstraram não possuir uma estrutura de suporte como a dos brasileiros, eles percebem a necessidade de aprendizagem permanente para se autodesenvolver. Em ambas as realidades, a cultura de aprendizagem é importante porque o nível de informação e conhecimento que o produtor rural possui influencia em suas decisões, trazendo como resultado o sucesso ou o fracasso no gerenciamento dos negócios.

Assim, as práticas dos produtores rurais parecem se caracterizar por certo grau de improvisação, tomando por base fontes tácitas; são permeadas por aspectos culturais e vão além de um simples trabalho executado por eles, pois ocorrem momentos de disseminação. Quanto maior é a necessidade de informações, maiores são as possibilidades de trocas. A concretização dessas práticas passa pelo processo de aprendizagem, capacita e encoraja a criação de conhecimento nos níveis individual, coletivo e organizacional.

A criação de conhecimento, conforme conceito desenvolvido neste estudo, mostra-se como o esforço permanente e sistematizado dos produtores rurais visando a promover melhorias e inovações nas práticas diárias. Inovação é percebida como a união de todos os esforços na busca de um objetivo, presente em cada atitude na busca de melhoramentos em processos, produtos e serviços. Esses processos inovativos têm como alicerce o conhecimento-base, as interações e trocas e as oportunidades de atualização, tendo como foco os objetivos individuais, grupais, organizacionais e interorganizacionais. Para a ocorrência dos processos inovativos, as organizações (propriedades rurais, cooperativas, CoPs, outras empresas) precisam estar preparadas e receptivas. Foi possível perceber que, para a ocorrência da criação de conhecimento, é necessária a existência de grupos de relacionamento e, em alguns casos, como no brasileiro, de certa liderança da cooperativa.

Com o reconhecimento da existência das CoPs, podem ser oferecidas maiores possibilidades para discussão, compartilhamento de informações e conhecimentos e, ao mesmo tempo, para otimização da sua utilização. Diante disso, é possível a identificação do local onde estão as melhores práticas e os especialistas, o que poderá, de alguma forma, através do compartilhamento, oferecer maiores espaços para a otimização dos processos.

Constata-se, portanto, que as CoPs, cuja base da existência se centra na paixão dos produtores pelas suas atividades, no foco na busca de soluções para problemas comuns, no aprendizado, no desenvolvimento de novas idéias e relacionamentos pessoais, podem ser suporte para a criação de conhecimentos. Assim, os grupos que têm oportunidade para realizar discussões parecem ajudar as pessoas a conhecerem e assimilarem conhecimentos ao permitirem que todos perguntem e relatem algo novo que tenham tido a chance de conhecer e, ao mesmo tempo, revisem seus pontos de vista.

Entretanto, o aprendizado nas CoPs depende da habilidade de cada um de adquirir informação, de engajar-se na atividade, ou seja, para que o processo ocorra, o estilo de aprender de cada um precisa ser respeitado. Para ser viabilizado o aprendizado, ou seja, a construção/desconstrução permanente, é preciso deixar para trás patamares superados, como práticas, processos e estruturas que não condizem mais com a realidade atual do agronegócios, e adotar novas posturas. Tudo isso envolve mudanças comportamentais, pois as percepções individuais são afetadas pelas atitudes, valores, motivos e conhecimento-base de cada um dos envolvidos.

A observação desses aspectos pode auxiliar na transferência do aprendizado para o conhecimento. O processo de aprendizagem visando à criação de conhecimento pode trazer mais cooperação, engajamento, confiança, criatividade e valorização, pois o conhecimento não pode ser visto separadamente dos aspectos tangíveis e intangíveis da comunidade que cria.

As cooperativas parecem estimular a formação das CoPs, pois são práticas comuns nessas organizações a realização de assembléias, dias de campo, seminários e a participação em feiras. Os associados contam com os outros espaços para interação nas comunidades em atividades diversas, como clubes sociais, igrejas, escolas, entre outros. Essa aproximação parece oferecer a formação e consolidação das CoPs, possibilitando o estímulo para a ocorrência da criação de conhecimento. A clareza no que se refere aos aspectos culturais inseridos nesses grupos estimula o engajamento nas CoPs e a adoção de novas formas de trabalho, com a valorização do compartilhamento das melhores práticas na atividade.

Os modelos mentais dos produtores rurais referem-se às suas visões sobre o modo como o mundo funciona, às representações internas de problemas criados no decorrer da vida por várias experiências de natureza similar, ou seja, envolvem desde o aprendizado nas discussões para tomada de decisão na família às diferentes experiências vivenciadas no decorrer da vida, com erros e acertos, e todas as demais que envolvem as histórias de cada um. Para Binotto et al. (2004), o modelo mental é composto de um universo de argumentos, experiências e informações. Tais modelos são também construídos de acordo com o papel que as mulheres assumem no gerenciamento da propriedade e a influência que elas exercem na tomada de decisão.

Portanto, os modelos mentais de cada um determinam, significativamente, a forma como os produtores rurais percebem os problemas e as oportunidades, identificam os caminhos para a ação e as escolhas diante dos processos de mudança. Tudo isso é resultante do contato que eles mantêm em suas CoPs, nas quais formam sua identidade de acordo com a do grupo. No compartilhamento entre eles a linguagem comum parece ser fator facilitador.

A forma de conduzir os negócios pode afetar a forma como se dá a criação de conhecimento. Numa propriedade onde as pessoas buscam socializar, questionar, inovar constantemente, parece haver maior espaço para transformar conhecimento tácito em explícito. Pessoas mais abertas ao novo e ao questionamento de suas práticas demonstraram apresentar maiores possibilidades de criar um campo de interação para que o conhecimento seja criado. Assim, a criação de conhecimento parece ser dependente de qualidades pessoais, tais como curiosidade, *insights*, idéias e determinação, ou seja, depende de pessoas aplicando conhecimentos em meios que lhes tragam soluções úteis para velhos e novos problemas.

Um aspecto que esteve presente nas duas realidades foi a falta de hábito de formalidade na maior parte dos procedimentos das propriedades, permitindo inferir que os produtores não querem “gastar tempo” com procedimentos formais, ou o que eles denominam de “frescura”, dando mais importância às rotinas permeadas pela informalidade nas suas práticas. Porém, parte do que eles consideram desnecessário registrar poderia, talvez, ser utilizada como uma ferramenta importante nas tomadas de decisão na propriedade.

Constatou-se que a cooperativa estudada no Brasil auxiliou na realização da análise diferenciada das realidades uma vez que possui como foco o melhoramento do desempenho dos associados. Os gerentes demonstraram ter consciência de seu papel enquanto cooperativa e buscam manter um ponto de equilíbrio entre a filosofia cooperativista e as posturas competitivas no mercado para que seja garantida a sobrevivência da organização. Assim,

infere-se que a cooperativa oferece boa infra-estrutura e sistemas de suporte com serviços e novas tecnologias aos associados, aspectos determinantes para a constatação e afirmação de que na realidade australiana estudada inexistem cooperativas agrícolas.

Na Austrália, os negócios individuais parecem apresentar maiores riscos no que se refere à adoção de mudanças em produtos e processos. Observou-se que o que parece auxiliar na redução dos riscos é o conhecimento sistêmico do negócio, ou seja, todos os aspectos que envolvem o sistema e as interdependências dos fatores internos e externos da cadeia produtiva. Além da redução dos riscos, os produtores rurais podem oferecer a si próprios maiores oportunidades para a criação de conhecimento e aprendizagem dentro das suas CoPs. A decorrência disso pode ser o sucesso nos negócios, uma vez que eles não dependem apenas de fatores tangíveis.

Foi constatado que o conhecimento individual tem suas raízes na prática coletiva. As CoPs combinam capital social, intelectual e estrutural para tornar possível a construção das relações entre as pessoas e o compartilhamento entre elas, cujo resultado é parte das práticas cotidianas dos produtores rurais.

No entanto, as CoPs não se constituem num processo tecnológico e, sim, num processo social e cognitivo; sua formação não parece dependente da tecnologia, mas do estabelecimento de relações informais, por meio das quais os indivíduos utilizam-se de ambientes para definir suas verdades quanto às suas posturas diante dos processos de mudança. As CoPs não parecem surgir e se tornar produtivas rapidamente; necessitam de tempo para se estruturar e produzir resultados, sofrem a influência da cultura e podem ser determinantes do bom desempenho futuro dos empreendimentos, uma vez que são parte natural da vida das organizações.

As pessoas, nas CoPs, necessitam de um ambiente propício para o compartilhamento, no qual não se sintam forçadas a participar. Portanto, confiança é a palavra-chave para haver socialização no contexto da CoP, e o engajamento tem se mostrado importante tanto no nível organizacional como no coletivo e individual.

Este estudo mostrou que há um grande distanciamento entre a existência do conhecimento e a capacidade de torná-lo uma atitude, pois há necessidade de muito mais do que a informação. O ser humano tende, de modo geral, a buscar situações de conforto, mudar qualquer coisa sempre exige algum esforço, sair da rotina rumo ao desconhecido, o que se

constitui num desafio que muitos evitam, preferindo, então, continuar na situação menos ameaçadora a sua atividade.

Embora, no contexto que envolve os produtores rurais, haja disponibilidade e ocorra compartilhamento de conhecimentos, experiências e informações, é importante que sejam utilizados na prática e, além disso, que produzam resultados concretos para eles. Diante disso, surge a necessidade do registro das melhores práticas e do que já foi aprendido, ou seja, dos resultados obtidos com a utilização dessas experiências, informações e conhecimentos. Essa prática permite mostrar que tipo de conhecimentos ainda precisa ser buscado. O registro e o armazenamento dos conhecimentos podem ser facilitados pelos recursos atualmente oferecidos pela informática.

O conhecimento tácito dos produtores rurais está presente em diversas formas e meios, podendo tornar-se explícito nos produtos e processos. Parece importante, quando se pensa em conhecimento tácito, encontrar formas de as pessoas manterem contato freqüente, ou seja, criar um campo de interação para que as trocas ocorram e o tácito se manifeste espontaneamente ou ao acaso. As organizações são vistas como um espaço para o convívio humano e para a realização de trocas através da cooperação, do engajamento, da confiança, da criatividade e da valorização. Portanto, é preciso ter em mente que, nesse caso, o mais importante é a aplicação do conhecimento, muito mais que a sua origem.

Numa realidade em que se valoriza a interdisciplinaridade, estudos que contemplem aspectos intangíveis em suas abordagens parecem receber maior atenção tanto em nível acadêmico quanto do setor produtivo. Assim, acredita-se poder dar continuidade a este trabalho com estudos sobre:

- testar o método dinâmico de análise da criação do conhecimento para o elo da produção no agronegócios;
- ampliar o estudo da criação do conhecimento para outros elos da cadeia produtiva, bem como em outras realidades do agronegócios;
- em CoPs, buscar identificar as melhores práticas e os especialistas que auxiliam na disseminação dos processos inovativos decorrentes de suas várias interações;
- verificar, nas CoPs, as possibilidades para o desenvolvimento de comunidades virtuais de produtores rurais, incluindo a inserção da educação a distância;

- verificar as possibilidades da inserção do agronegócios eletrônico ou a maior utilização da internet no contexto do agronegócios brasileiro tendo como suporte as CoPs.

As limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho restringiram-se à reduzida bibliografia existente sobre criação de conhecimento, aprendizagem e CoPs na área do agronegócios, as restrições enfrentadas na aplicação dos *focus groups*, que não permitiram obedecer a todas as regras, o pouco tempo disponível para o entendimento do agronegócios australiano e a impossibilidade de realizar comparações.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AKBAR, H. Knowledge Levels and Their Transformation: Towards the Integration of Knowledge Creation and Individual Learning. **Journal of Management Studies**. v. 40, n. 8, p. 1997 - 2021, 2003.

ALLESCH, J. Situative Model of the Innovation Process in the Area Of Tension Between Market and Technology. In: HUBNER, H. **The Art and Science of Innovation Management**. Amsterdam: Elsevier, p. 355 – 366, 1986.

ALSTON, M. Who is Down on the Farm? social aspects of Australian agriculture in the 21st century. **Agriculture and Human Values**. v. 21, p. 37 – 46, 2004.

ANTAL, A. B. et al.. Organizational Learning and Knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M.; et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 921 - 939, 2001.

ANTAL, A. B.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to Organizational Learning. In: DIERKES, M.; et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press., 865 - 885, 2001.

ARGYRIS, C. Action Science and Organizational Learning. **Journal of Managerial Psychology**. v. 10, n. 6, p. 20 - 26, 1995.

_____. Double Loop Learning in Organizations. **Harvard Business Review**. v. 55, n. 5, p. 115 - 125, 1977.

_____. **Enfrentando Defesas Empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Integrating the Individual and Organization**. New York: Wiley, 1964.

_____. **On Organizational Learning**. Malden, Mass: Blackwell Business, 1999.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational Learning: a theory of action perspective** Reading, Mass : Addison-Wesley Pub. Co., 1978.

_____. **Theory in Practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

ASSOCIAÇÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL (AEB). Disponível em: <http://www.aeb.org.br/>. Acesso em 12 de janeiro de 2005.

AUGIER, M.; VENDELO, M. T. Networks, cognition and management of tacit knowledge. **Journal of Knowledge Management**. v. 3, n. 4, p. 252 – 261, 1999.

AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS (ABS). Dispñível em: <http://www.abs.gov.br>. Acesso em 22 de Janeiro de 2004.

- AUSTRALIAN COMMODITY STATISTICS. Australian Bureau of Agricultural and Resource Economics–ABARE, 2004. Disponível em: <http://abareonlineshop.com/product.asp?prodid=12877> Acesso em 06 de janeiro de 2005.
- AUSTRALIAN CO-OPERATIVE LINKS. **Agricultural Co-operatives**, Australian Co-operative Links, 2004. Disponível em: <http://www.coopdevelopment.org.au/aglinks.html>. Acesso em 07 de Abril de 2004.
- BAMBERRY, G., et al.. **A Pilot Study of the Relationship Between Farmer Education and Good Farm Management: a report**. Barton, A.C.T: Rural Industries Research and Development Corporation, 1997.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em em 06 de janeiro de 2005.
- BANDURA, A. **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hal, 1977.
- BARBOUR, R. S.; KITZINGER, J. **Developing Focus Group Research: politics, theory and practice**. London: SAGE, 1999.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**. v. 11, n. 3, p. 656 - 665, 1986a.
- _____. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. **Management Science**. v. 32, n. 10, p. 1231 – 1241, 1986b.
- _____. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99 - 120, 1991.
- BARRY, P. J. **Risk Management in Agriculture**. Ames, Iowa, 1984.
- BASSI, L. J.; VAN BUREN, M. E. Valuing Investments in Intellectual Capital. **International Journal of Technology Management**. v. 18, n. 5,6,7,8, p. 414 - 432, 1999.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001a.
- _____. **Recursos Humanos para o Agronegócios Brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.
- _____. Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, p. 23 - 48, 2001b.
- BECKER, F. **Educação e Construção do Conhecimento**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.
- BEDEIAN, A. G. Contemporary Challenges in the Study of Organizations. **Journal of Management**. v. 12, n. 2, p. 185 - 201, 1986.
- BELL, D. **The Cultural Contradictions of Capitalism**. New York: Basic Books, 1976.
- BENATO, J. V. A. **Cooperativismo, Encontro e Desencontros**. ICA, 1994.
- BENDER, S.; FISH, A. The Transfer of Knowledge and the Retention of Expertise: the continuing need for global assignments. **Journal of Knowledge Management**. v. 4, n. 2, p. 125 – 137, 2000.
- BHATT, G. D. Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations. **The Learning Organization**. v. 7, n. 2, p. 89 - 98, 2000a.
- _____. Knowledge Management in Organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**. v. 5, n. 1, p. 68 - 75, 2001.

_____. Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge. **Journal of Knowledge Management**. v. 6, n. 1, p. 31 - 39, 2002.

_____. Managing Knowledge Through People. **Knowledge and Process Management**. v. 5, n. 3, p. 165 - 171, 1998.

_____. Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle. **Journal of Knowledge Management**. v. 4, n. 1, p. 15 - 26, 2000b.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness Cooperativo. In: ZILBERSZTAJN, D.; NEVES, M. P. O. **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, p. 235 - 253, 2000a.

_____. Agronegócios Cooperativo. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, p. 628 - 654, 2001.

_____. Governança e Perspectivas do Cooperativismo. **I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo**, USP: Campus Ribeirão Preto, SP, 2000b.

_____. Cooperativas: Ambiente Institucional no Brasil e a Importância do Monitoramento para uma Nova Geração de Empreendimentos Cooperativados. **I Workshop Internacional de Monitoramento da Autogestão das Cooperativas do Estado de São Paulo**, USP: Campus Ribeirão Preto, SP, 2000c.

BINOTTO, E. Os Fatores Comportamentais dos Gestores das Propriedades Rurais na Adoção das Mudanças Tecnológicas na produção da Aveia Branca no Rio Grande do Sul. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. **Dissertação de Mestrado**, 2000.

_____; et al. The Cycle of Knowledge Creation and Learning in Agribusiness. In: **Informing Science + Information Technology Education – Join Conference**. Rockhampton, Queensland, Australia. **Anais...** Jun/2004. CD-ROM.

_____; NAKAYAMA, M. K. Educação a Distância no Agronegócio sob a Ótica das Teorias da Aprendizagem Organizacional. In: **4º Congresso Brasileiro de Administração Rural**. Goiânia – GO. ABAR. **Anais...** Jun/2001. CD-ROM.

_____; PEDROZO, E. A. O Comportamento Adaptativo na Cadeia do Leite: um estudo de caso. **V Seminário Estadual de Administração Rural e I Seminário Sulbrasileiro de Administração Rural**. Itajaí/SC. . ABAR. **Anais...**: Ago/2000. CD-ROM.

BLACKLER, F. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. **Organization Studies**. v. 16, n. 6, p. 1021 - 1046, 1995.

BODNER, G. M. Constructivism: A Theory of Knowledge. **Journal of Chemical Education**. v. 63, p. 873 - 878, 1986.

BOEHLJE, M. Industrialization of Agriculture: what are the implications? **Choices**. First Quarter, p. 30 - 33, 1996.

BONTIS, N. Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision**. v. 36, n. 2, p. 63 - 76, 1998.

_____. Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal of Technology Management**. v. 18, n. 5,6,7,8, p. 433 - 462, 1999.

_____. There a Price on Your Hhead: managing intellectual capital strategically. **Business Quarterly**. v. 60, n. 4, p. 40 - 47, 1996.

- BORGER, R.; SEABORNE, A. E. M. **The Psychology of Learning**. New York, N.Y: Harmondsworth, Middlesex Penguin Books, 1982.
- BOYETT, J. H.; BOYETT, J. **O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BROOKING, A. The Management of Intellectual Capital. **Long Range Planning**. v. 30, n. 3, p. 364 - 365, 1997.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It. **Harvard Business Review**. v. 78, n. 3, p. 73 - 80, 2000.
- _____. Organizational Learning and Communities-of-Practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**. v. 2, n. 1, p. 58 - 81, 1991.
- _____. Organizing Knowledge. **California Management Review**. v. 40, n. 3, p. 90 - 111, 1998.
- _____. **A Vida Social da Informação**. São Paulo: Makron Books, 2001b.
- _____. Equilíbrio: como capturar o conhecimento sem matá-lo. In: REVIEW, H. B. **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, p. 48 - 60, 2001a.
- BRYCESON, K.P.. **eBusiness Impacts on the Peanut Industry in Queensland: a Case Study**. Queensland Review, Smart State Edition, v. 10, n.1, p.103-122, 2003.
- BRYMAN, A. **Social Research Methods**. Oxford; New York: Oxford University Press, 2001.
- CAMPOS, G. L. R. **Cooperativismo Agrário e Integração Econômica: a agricultura familiar no Mercosul**. Passo Fundo: Adiupf, 1998.
- CHAMBERS, R. **Rural Development: putting the last first**. New York: Longman, 1983.
- CHENG, Y. T.; VAN DE VEN, A. H. Learning the Innovation Journey: order out of chaos? **Organization Science**. v. 7, n. 6, p. 593 - 614, 1996.
- CHILD, J.; HEAVENS, S. J. The Social Constitution of Organizations and its Implications for Organizational Learning. In: DIERKES, M.; et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 308 - 326, 2001.
- CLEGG, S. R.; et al.. Management Knowledge for the Future: innovation, embryos and new paradigmas. In: CLEGG, S. R.; PALMER, G. **The Politics of Management Knowledge**. London: Sage Publications, p. 190 - 235, 1996.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. v. 35, n. 1, p. 128 - 152, 1990.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**. v. 77, n. 5, p. 1153 - 1159, 1995.
- COOPERATIVA TRITÍCULA MISTA ALTO JACUÍ LTDA (Cotrijal). Disponível em www.cotrijal.com.br. Acesso em 10 de janeiro de 2005.
- CRUZIO, H. Organizações Cooperativas: problemas e alternativas. **Anais ENANPAD XXI**, Rio das Pedras, RJ, 1997.

- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**. v. 9, n. 2, p. 284 - 295, 1984.
- DARLING, M. S. Building the knowledge organization. **Business Quarterly**. v. 61, n. 2 p. 61 - 66, 1996.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1957.
- DE GEUS, A. Planejamento como Aprendizado. In: STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas**. São Paulo: Futura, p. 115-125, 1997.
- DEJARNETT, L. R. Knowledge-the Latest Thing. *Information Strategy: The Executive's Journal*. Auerbach Publications Inc. 12, 1996. Disponível em: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=9512111008&db=buh>. Acesso em 10 de julho de 2004.
- DEMAREST, M. Understanding Knowledge Management. **Long Range Planning**. v. 30, n. 3, p. 321 - 322, 1997.
- DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS AND TRADE (DFAT). Disponível em: <http://www.dfat.gov.au/geo/fs/aust.pdf>. Acesso em 05 de Janeiro de 2005.
- DEPARTMENT PRIME INDUSTRY AND FISHERIES (DPI&F) Disponível em: <http://www.dpi.qld.gov.au/home/default.html>. Acesso em 20 de dezembro de 2004.
- DESPRES, C.; CHAUVEL, D. A Thematic Analysis of the Thinking in Knowledge Management. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. **Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management**. Boston: Butterworth-Heinemann, p. 55 - 86, 2000.
- DIXON, N. M. **Common Knowledge: how companies thrive by sharing what they know**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2000.
- DODGSON, M. Organizational Learning: a review of some literatures. **Organization Studies**. v. 14, n. 3, p. 375 - 394, 1993.
- DOHERTY, N. A. **Integrated Risk Management: techniques and strategies for managing corporate risk**. New York: McGraw-Hill, 2000.
- DONOSO, I. The Internationalisation of Agricultural Co-operatives – a source of conflict? **2002 Australian Agribusiness Forum**, Sydney, p. 14 - 29, 2002.
- DRUCKER, P. F. The Coming of the New Organization. **Harvard Business Review**. v. 66, n. 1, p. 45 - 53, 1988.
- DUARTE, L. M. B. **Capitalismo e Cooperativismo no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: L&PM, 1986.
- DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e Espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M. D. M. O. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 50-85, 2001.
- DURKHEIM, E. **The Rules of Sociological Method**. New York: Free Press, 1964.

- EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of Organizational Learning: contributions and critiques. **Human Relations**. v. 50, n. 9, p. 1085 - 1113, 1997.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M., ARAÚJO, L.; BURGOYNE, J. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, p 15 - 38, 2001.
- EASTERBY-SMITH; et al.. Organizational Learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**. v. 37, n. 6, p. 783 - 796, 2000.
- EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. Developing a Model for Managing Intellectual Capital. **European Management Journal**. v. 14, n. 4, p. 356 - 364, 1996.
- ELKAJAER, B. Em Busca de uma Teoria de Aprendizagem Social. In: EASTERBY-SMITH, M., ARAÚJO, L.; BURGOYNE, J. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, p. 102 - 116, 2001.
- ERICKSON, S. P. **Agribusiness Management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.
- FEIWEL, G. R. **The Intellectual Capital of Michal Kalecki: a study in economic theory and policy**. Knoxville: University of Tennessee Press, 1975.
- FIOL, C. M. Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**. v. 5, n. 3, p. 403 - 420, 1994.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**. v. 10. n. 4, p. 803 - 813, 1985.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation**. London: Printer Publisher, 1982.
- FROST, P. J, et al.. **Organizational culture**. Beverly Hills: Sage, 1985.
- FULTON, M. The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: a property rights approach. **American Journal of Agricultural Economics**. v. 77, n. 5, p. 1144 - 1152, 1995.
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO ESTADO DO RS (FEE). Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br>. Acesso em 07 de Janeiro de 2005.
- GARAVAN, T. The Learning Organization: a review and evaluation. **The Learning Organization: An International Journal**. v. 4, n. 1, p. 18 - 29, 1997.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. **Journal of Management Inquiry**. v. 9, n. 1, p. 7 - 18, 2000.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations. **Management Learning**. v. 29, n. 3, p. 273 - 297, 1998.
- GIBB, A. A. Small firms' Training and Competitiveness: building upon the small business as a learning organisation. **International Small Business Journal**. v. 15, n. 3, p. 13 - 29, 1997.
- GILES, A. K.; STANSFIELD, M. **The Farmer as Manager**. Wallingford: C.A.B. International, 1990.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35. n. 3, p. 57 - 63, 1995.
- GOERL, G. F. Knowledge Management: Cybernetics, Professionalization, and Knowledge Management: an exercise in assumptive theory. **Public Administration Review**. v. 35, n. 6, p.581 - 588, 1975.

- GORE, C.; GORE, E. Knowledge Management: the way forward. **Total Quality Management**. v. 10, n. 4/5, p. 554 - 560, 1999.
- GRAMACHO, A. Cooperativas Agrícolas e Globalização. **Revista Agroanalysis**, p. 14 - 15, 1997.
- GRANT, R. M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**. v. 7, n. 4, p. 375 - 387, 1996a.
- _____. Shift in the World Economy: the drivers of knowledge management. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. **Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management**. Boston: Butterworth-Heinemann, p. 27 - 53, 2000.
- _____. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 17, p. 109 - 122, 1996b.
- HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations. **Journal of Intellectual Capital**. v. 1, n. 4, p. 357 - 365, 2000.
- HAMER, E.; BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K. O Ciclo de Criação do Conhecimento em Propriedades Rurais. **III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios/ Networks Agroalimentares**. Ribeirão Preto - SP: FEA/USP. **Anais...** Jul/2003. CD-ROM.
- HEDBERG, B. How Organizations Learn and Unlearn. In: NYSTROM, P.C.; STARBUCK, W.H (eds.). **Handbook of Organizational Design**. New York: Oxford University Press, p. 3 - 27, 1981.
- HEDLUND, G.; NONAKA, I. Models of Knowledge Management in the West and Japan. In: LORANGE, P, et al.. **Implementing strategic processes: change, learning and co-operation**. Oxford, England: Blackwell Business, p. 117 - 144, 1993.
- HENRY, N. Knowledge Management: bureaucracy, technology, and knowledge management. **Public Administration Review**. v. 35, n. 6, p. 572 - 578, 1975.
- HILDRETH, P.; KIMBLE, C.; WRIGHT, P. Communities of Practice in the Distributed International Environment. **Journal of Knowledge Management**. v. 4, n. 1, p. 27 - 38, 2000.
- HOLTSHOUSE, D. Knowledge Research Issues. **California Management Review**. v. 40, n. 3, p. 277 - 280, 1998.
- HOWELLS, J. Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer. **Technology Analysis & Strategic Management**. v. 8, n. 2, p. 91 - 106, 1996.
- HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**. v. 2, n. 1, p. 88 - 115, 1991.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em 06 de janeiro de 2005.
- IRION, J. E. **Cooperativismo e Economia Social**. São Paulo: STS, 1997.
- JANK, M. S. O Vendaval nas Bolsas e o Agribusiness. **Revista Pecuária de Corte**. n. 2. p. 34, 1997.
- JOHNSON, W. H. A. An Integrative Taxonomy of Intellectual Capital: measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm. **International Journal of Technology Management**. v. 18, n. 5,6,7,8, p. 562 - 575, 1999.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**. v. 70, n. 1, p. 71 - 79, 1992.
- KATZ, J. P.; BOLAND, M. A. One for All and All for One? A New Generation of Cooperatives Emerges. **Long Range Planning**. v. 35, n. 1, p. 73 - 89, 2002.
- KILPATRICK, S.; ROSENBLATT, T. Information vs Training: issues in farmer learning. **The Journal of Agricultural Education and Extension**. v. 5, n. 1, p. 39 - 51, 1998.
- KILPATRICK, S.; WILLIAMSON, J. Farmer Participation in Training. **Rural Society**. v. 6, n. 4, p. 3 - 12, 1996.
- KIM, D. H. Administrando os Ciclos de Aprendizagem Organizacional. In: WARDMAN, K. **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo: Futura, p. 63 - 77, 1996.
- _____. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**. v. 35, n. 1, p. 37 - 50, 1993.
- KIMBLE, C.; HILDRETH, P.; WRIGHT, P. Communities of practice: going virtual, University of York, UK, 2001. Disponível em: www.users.cs.york.ac.uk/~kimble/research/13kimble.pdf. Acesso em 15 de setembro de 2002.
- KING, R. P. The Future of Agricultural Cooperatives in North America: discussion. **American Journal of Agricultural Economics**. v. 77, n. 5, p. 1160 - 1161, 1995.
- KINGWELL, R. Issues for Farm Management in the 21st Century: a view from the West. **Agribusiness Review**. v. 10, n. 6, 2002.
- KITZINGER, J.; BARBOUR, R. S. Introduction: the challenge and promise of focus group. In: BARBOUR, R. S. **Developing Focus Group Research: politics, theory and practice**. London: SAGE, 1999.
- KNUTSON, R. D. Cooperatives and the Competitive Ideal. **Journal of Farm Economics**. v. 48, n. 3, p. 111 - 121, 1966.
- KOFMAN, f. Contabilidade de Dois Loops: uma linguagem para a organização que aprende. In: WARDMAN, K. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, p. 39 - 48, 1996.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**. v. 3, n. 3, p. 383 - 397, 1992.
- _____. What Firms Do? Coordination, identity, and learning. **Organization Science**. v. 7, n. 5, p. 502 - 518, 1996.
- KOLB, D. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas**. São Paulo: Futura, p. 321 - 341, 1997.
- KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: an introduction to its methodology**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- KUCZMARSKI, T. D. **Innovation: leadership strategies for the competitive edge**. Chicago: NTC Business Books, 1996.
- KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001.
- LAIDLAW, M. **As Cooperativas no Ano 2000**. Belo Horizonte: OCEMG, 1980.

- LAM, A. Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: an integrated framework. **Organization Studies**. v. 21, n. 3, p. 487 - 513, 2000.
- LANG, M. G. The Future of Agricultural Cooperatives in Canada and The United States: Discussion. **American Journal of Agricultural Economics**. v. 77, n. 5, p. 1162 - 1165, 1995.
- LAUSCHNER, R. **Agribusiness Cooperativa e Produtor Rural**. São Leopoldo: Unisinos, 1995.
- LAVE, J. Situating Learning in Communities of Practice. In: RESNICK, L. B., LEVINE, J. M.; TEASLEY, S. D. **Perspectives on Socially Shared Cognition**. Washington, D.C: American Psychological Association, p. 63 - 82, 1991.
- LAVE, J.; WENGER, E. Communities of Practice, Infed, 2004. Disponível em: http://www.infed.org/biblio/communities_of_practice.htm. Acesso em 24 de maio de 2003.
- _____. **Situated Learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LEONARD, D.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**. v. 40. n. 3, p. 112 - 132, 1998.
- LEROY, F.; RAMANANTSOA, B. The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: an empirical study. **Journal of Management Studies**. v. 34, n. 6, p. 871 - 894, 1997.
- LESSER, E.; EVEREST, K. Using Communities of Practice to Manage Intellectual Capital. **Ivey Business Journal**. v. 65, n. 4, p. 37 - 41, 2001.
- LIEBESKIND, J. P. Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 17, n. Knowledge and the Firm, p. 93 - 107, 1996.
- LYNN, B. E. Culture and Intellectual Capital Management: a key factor in successful ICM implementation. **International Journal of Technology Management**. v. 18, n. 5,6,7,8, p. 590 - 603, 1999.
- LYNN, G. S.; MORONE, J. G.; PAULSON, A. S. Marketing and Discontinuous Innovation: the probe and learn process. **California Management Review**. v. 38, n. 3, p. 8 - 37, 1996.
- MACHLUP, F. Theories of the Firm: marginalist, behavioral, managerial. **The American Economic Review**. v. 57, n. 1, p. 1 - 33, 1967.
- MARAKAS, G. M. **Decision Support Systems in the Twenty-First Century**. N.J: Publisher Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
- MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**. v. 2, n. 1, p. 71 - 87, 1991.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. Organizational Learning and the Ambiguity of the Past. Bergen: Universitetsforlaget, p. 54 - 69, 1976.
- MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARR, B.; et al.. Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness. **Management Decision**. v. 41, n. 8, p. 771 - 781, 2003.
- MATURANA, H.; VARELA, F. **A Árvore do Conhecimento**. São Paulo: Editorial PSY II, 1995.

- MCADAM, R.; MCCREEDY, S. A Critical Review of Knowledge Management Models. **The Learning Organization**. v. 6, n. 3, p. 91 - 100, 1999.
- MCBRIDE, G. **Agricultural Cooperatives: their why and their how**. Westport, Conn.: AVI Publishing, 1986.
- MCCAFFERY, J. Knowledge Management in Fiscal Policy Formation. **Public Administration Review**. v. 35, n. 6, p. 598 - 602, 1975.
- MERCER, D. The Investment Environment: is Australian agribusiness getting the support it needs? **Australian Agribusiness Congress**, Sydney, Australia, 1997.
- MILLAR, J.; CURTIS, A. Moving Farmer Knowledge Beyond the Farm Gate: an Australian study of farmer knowledge in group learning. **European Journal of Agricultural Education and Extension**. v. 3, n. 2, p. 133 - 142, 1997.
- MILLAR, J.; CURTIS, A.; DE LACY, T. Perennial Grasses in Australia: the place for local knowledge. **Rangelands**. v. 19, n. 2, p. 6 - 11, 1997.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em 18 de janeiro de 2005.
- MORESI, E. A. D. Gestão da Informação e do Conhecimento. In: TARAPANOFF, K. O. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 111-142, 2001.
- MORGAN, D. L. **Focus Groups as Qualitative Research**. California: Sage Publications, 1988.
- MORGAN, G. **Imagem das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MURTY, K. S. Building and Sustaining Communities of Practice, Association of Knowledge Work, 2004. Disponível em: <http://www.kwork.org/White%20Papers/communities.html>. Acesso em 10 de maio de 2004.
- NASCIMENTO, F. R. D. **Cooperativismo como Alternativa de Mudança: uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.
- NELSON, R. R. Why Do Firms Differ, and How Does It Matter? **Strategic Management Journal**. v. 12, p. 61 - 74, 1991.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NEUMAN, W. L. **Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn and Bacon, 2000.
- NEWELL, S.; ROBERTSON, M. **Managing Knowledge Work**. Houndmills: Palgrave, 2002.
- NILSSON, J. The Emergence of New Organizational Models for Agricultural Cooperatives. **Swedish journal of agricultural research**. v. 28, n. 1, p. 39 - 47, 1998.
- NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**. v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- _____. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**. v. 69, n. 6, p. 96 - 103, 1991.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**. v. 40, n. 3, p. 40 - 54, 1998.

- NONAKA, I.; REINMOELLER, P. Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. **Knowledge Horizons : the present and the promise of knowledge management**. Boston: Butterworth-Heinemann, p. 89 - 112, 2000.
- NONAKA, I.; REINMOELLER, P.; SENOO, D. The 'ART' of Knowledge: systems to capitalize on market knowledge. **European Management Journal**. v. 16, n. 6, p. 673 - 684, 1998.
- NONAKA, I.; REINMOELLER, P.; TOYAMA, R. Integrated Information Technology Systems for Knowledge Creation. In: DIERKES, M. et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 827 - 848, 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIERE, P. A Theory of Organizational Knowledge Creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: DIERKES, M.; et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 491 - 517, 2001.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**. v. 33, n. 1, p. 5 - 34, 2000.
- NONAKA, I.; UMEMOTO, K.; SENOO, D. From Information Processing to Knowledge Creation: a paradigm shift in business management. **Technology in Society**. v. 18, n. 2, p. 203 - 218, 1996.
- NORMAN, D. A. Some Observations on Mental Model. In: GENTNER, D.; STEVENS, A. L. **Mental models**. Hillsdale, N.J: Erlbaum Associates, p. 7 - 14, 1983.
- O'CONNOR, J. THOMPSON, G. International Trends in the Structure of Agricultural Cooperatives. **Rural Industries Research & Development Corporation**. Austrália:GIRDC, 2001.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Co-operative approaches to sustainable agriculture. Paris, França. v.10, Abril, 1998. p.1-106. Disponível em <http://www.ingentaconnect.com/content>. Acesso em 23 de Dezembro de 2004.
- OLIVEIRA JR, M. M.; FLEURY, M. T.; CHILD, J. Compartilhando Conhecimentos em Negócios Internacionais: um estudo de caso da indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 294 - 312, 2001.
- OLIVEIRA, N. B. D. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre: Fundação para Desenvolvimento de RH, 1984.
- ORR, J. E. Sharing Knowledge, Celebrating Identity: community memory in a service culture. In: MIDDLETON, D.; EDWARDS, D. **Collective Remembering**. London: Sage Publications, p. 169 - 189, 1990.
- PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002.
- PAWLOWSKY, P. The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: DIERKES, M. et al. I. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 61 - 88, 2001.
- PEARS, D. F. **What is Knowledge?** London: Allen and Unwin, 1972.

- PEDLER, M. Biography Work for Organisational Learning: strategy or destiny? **Management Education and Development**. v. 23, n. 3, p. 258 - 271, 1992.
- PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**. v. 24, n. 4, p. 570 - 581, 1979.
- _____. Organizational Climate and Culture: two constructs in search of a role. In: SCHNEIDER, B. **Organizational Climate and Culture**. San Francisco: Jossey - Ban Publishers, p. 413 - 433, 1990.
- PINHO, D. B. **O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro**. São Paulo: CNPQ, 1982.
- PLUNKETTA, B.; KINGWELLB, R. New Generation Co-operatives for Agricultural Marketing and Processing in Australia: principles, practicalities and a case study. **Agribusiness Review**. v. 9. n. 9, 2001.
- POLANYI, M. **Knowing and Being : essays**. London: Routledge & Kegan Paul, 1969.
- _____. **The Tacit Dimension**. N.Y: Publisher Garden City, 1967.
- POZZO, J. I. **Teorias Cognitivas da Aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 3, p. 79 - 91, 1990.
- PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional - Desesperadamente em Busca de Teorias? In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, p. 41 - 63, 2001.
- PRESKILL, H. S.; TORRES, R. T. **Evaluative Inquiry for Learning in Organizations**. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 1999.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PURPER, D. L. Integração Social: condição para o desenvolvimento cooperativo, reflexões preliminares na busca de um modelo. **Perspectiva Econômica**. Ano XV. v. 10. n. 27, p. 73 - 98, 1980.
- QUEENSLAND MAPS. Disponível em <http://queensland-australia.com> . Acesso em 10 de janeiro de 2005.
- QUINTAS, P.; LEFERE, P.; JONES, G. Knowledge Management: a strategic agenda. **Long Range Planning**. v. 30, n. 3, p. 322 - 329, 1997.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.
- REA, L. M. **Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- REEVE, I. J.; BLACK, A. W. **Australian Farmers' Attitudes to Rural Environmental issues**. Armidale, N.S.W.: Rural Development Centre, Department of Sociology, University of New England, 1993.
- REINHARDT, R. Knowledge Management: linking theory with practice. In: MOREY, D., MAYBURY, M.; THURASINGHAM, B. **Knowledge Management: classic and contemporary works**. Cambridge: Mass: MIT Press, p. 187 - 221, 2000.

- REINHARDT, R, et al. Intellectual Capital and Knowledge Management: perspectives on measuring knowledge. In: DIERKES, M. et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 794 - 820, 2001.
- REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (RFB). Disponível em: www.brasil.gov.br
Acesso em 11 de Janeiro de 2005.
- RICHTER, I. Individual and Organizational Learning at the Executive Level. **Management Learning**. v. 29, n. 3, p. 299 - 316, 1998.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. London: Free Press, 1983.
- ROSEMBERG, M. J. **E-learning: strategies for knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- SACKMANN, S. A. **Cultural Knowledge in Organizations: exploring the collective mind**. Newbury Park, Calif: Sage Publications, 1991.
- STANDING COMMITTEE ON AGRICULTURE (SCA). Agricultural co-operatives in Australia, **Australian Agricultural Council**, 1988.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco; London: Jossey-Bass, 1985.
- _____. Organizational Culture. **American Psychologist**. p. 109 – 119, February/1990.
- SCHENDEL, D. Knowledge and the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 17, Special Issue, p. 1 - 4, 1996.
- SCHNEIDER, J. O. Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa. **Perspectiva Econômica - Série Cooperativismo**. v. 26, p. 29 - 30, 1991.
- _____. Problemas do Cooperativismo Agrícola Brasileiro. **Perspectiva Econômica - Série cooperativismo**. v. 13, p. 9 - 20, 1984.
- SCHROEDER, B.; WALLACE, T.; MAVONDO, F. Cooperatives, Statutory Marketing Organizations, and Global Business Strategy. **Agribusiness an International Journal**. v. 9, p. 175 - 187, 1993
- SCHULTZ, T. W. **A Transformação da Agricultura Tradicional**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1965.
- SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR (SECEX). Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Informativo VI, Nº 3, Janeiro de 2003. Disponível em: www.desenvolvimento.gov.br. Acesso em 12 de janeiro de 2005.
- SEIPEL, M. F.; HEFFERNAN, W. D. The Transnational Challenge: cooperatives and the global food system. **Rural Cooperatives**. v. 64, n. 4, p. 6 - 10, 1997.
- SENGE, P. **A Dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.
- _____. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1999a.

- _____. Como Você Sabe se a sua Organização está Aprendendo. In: WARDMAN, K. **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo: Futura, p. 169 - 174, 1996.
- SERENKO, A.; BONTIS, N. Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: citation impact and research productivity rankings. **Management of Innovation and New Technology Research Centre**, Canada, 2004.
- SHRIVASTAVA, P. A Typology of Organizational Learning Systems. **Journal of Management Studies**. v. 20, n. 1, p. 7 - 28, 1983.
- _____. Learning Structures for Top Management. **Human Systems Management**. v. 6, n. 1, p. 35 - 44, 1986.
- SILVA, G.J. **A Nova Dinâmica da Agricultura Brasileira**. São Paulo: Unicamp, 1996.
- SIMON, H. A. **Administrative Behavior: a study of decision making process in administrative organization**. New York: Macmillan, 1957.
- SJOBERG, G.; NETT, R. **A Methodology for Social Research**. New York: Harper & Row, 1968.
- SKINNER, B. F. **About Behaviorism**. New York: Publisher New York : Knopf, 1974.
- SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**. v. 28, n. 3, p. 339 - 358, 1983.
- SONKA, S. T., et al. Production Agriculture as a Knowledge Creating System. **The International Food and Agribusiness Management Review**. v. 2, n. 2, p. 165 - 178, 1999.
- SPENDER, J. C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M. D. M. O. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 121 - 152, 2001.
- _____. Organizational Knowledge, Learning and Memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management**. v. 9, n. 1, p. 63 - 78, 1996.
- _____. Pluralist Epistemology and the Knowledge-Based Theory of the Firm. **Organization**. v. 5, n. 2, p. 233 - 256, 1998.
- STAR, S. L. The Trojan Door: organizations, work, and the "open black box". **Systems Practice**. v. 5, n. 4, p. 395 - 410, 1992.
- STARBUCK, W. H. Learning by Knowledge-Intensive Firms. **Journal of Management Studies**. v. 29, n. 6, p. 713 - 740, 1992.
- _____. Organizations as Action Generators. **American Sociological Review**. v. 48, n. 1, p. 91 - 102, 1983.
- STATA, R. Aprendizagem Organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas**. São Paulo: Futura, p. 376 - 396, 1997.
- STEFANSON, B.; FULTON, M. New Generation Co-operatives: responding to changes in agriculture, Centre for the Study of Co-operatives, 1997. Disponível em: <http://coop-studies.usask.ca/>. Acesso em 6 de Abril de 2004.
- STEFANSON, B.; FULTON, M.; HARRIS, A. New Generation Co-operatives: rebuilding rural economies, Centre of the Study of Cooperatives, 1995. Disponível em: <http://coop-studies.usask.ca/>. Acesso em 05 de Abril de 2004.

STEVENS, J. Integrating the Supply Chain. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**. v. 19, n. 8, p. 3 - 8, 1989.

STEWART, D. W.; SHAMDASANI, P. N. **Focus Group: theory and practice**. London: Sage Publications, 1990.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. Your company's most valuable asset: Intellectual capital. *Fortune*. v. 130, n. 7, 1994, p. 68 - 72. Disponível em: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=9512111008&db=buh>. Acesso em 05 de julho de 2004.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIERING, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. Wilmington, USA: Addison-Wesley, 1995.

SYNAPSE CONSULTING. Farmer Education and Training: issues for research and development. **Rural Industries Research and Development Corporation**, Australia, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THE WORLD FACTBOOK (CIA). Disponível na Internet <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/>. Acesso em 03 de Agosto de 2004.

THOMPSON, J.; SCOONES, I. Challenging the Populist Perspective: rural people's knowledge, agricultural research, and extension practice. **Agriculture and Human Values**. v. 11, n. 2-3, p. 58 - 76, 1994.

THOMPSON, K. R.; LUTHANS, F. Organizational Culture: a behavioral perspective. In: SCHNEIDER, B. **Organizational Climate and Culture**. San Francisco: Jossey - Ban Publishers, p. 319 - 344, 1990.

THYFAULT, C. Developing New Generation Co-ops: getting started on the path to success. **Rural Cooperatives**. v. 63, n. 4, p. 26 - 31, 1996.

TIWANA, A. **The Knowledge Management Toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms**. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2002.

TOFFLER, A. F. **Powershift : as mudancas do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TSANG, E. W. K. Organizational Learning and the Learning Organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**. v. 50, n. 1, p.73-89, 1997.

VALENTE, J. A. Educação a Distância: uma oportunidade para mudança no ensino. In: MAIA, C. O. **EaD.br: Educação a Distância no Brasil na era da Internet**. São Paulo, Anhembi Morumbi, 2000.

VANCLAY, F. The Social Context of Farmers' Adoption of Environmentally Sound Farming Practices. In: LAWRENCE, G.; VANCLAY, F.; FURZE, B. **Agriculture, Environment and Society: contemporary issues for Australia**. South Melbourne, Vic: Macmillan, p. 123 - 127, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

- VITALE, M. R.; MAVRINAC, S. C. How Effective is Your Performance Measurement System? **Management Accounting**, USA. v. 77, n. 2, p. 43 - 55, 1995.
- VITALE, M.; MAVRINAC, S. C.; HAUSER, M. New Process / Financial Scorecard: a strategic performance measurement system. **Planning Review**. v. 22, n. 4, p. 12 - 17, 1994.
- VON KROGH, G.; GRAND, S. Justification in Knowledge Creation: dominant logic in management discourses. In: VON KROGH, G.; NONAKA, I.; NISHIGUCHI, T. **Knowledge Creation: a source of value**. London: England: Macmillan, 1999.
- WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 1, p. 57 - 91, 1991.
- WALTERS, F. E. Privatization of Agribusiness. In: SIDHU, S. S.; MUDAHAR, M. S. **Privatization and Deregulation: needed policy reforms for agribusiness development**. Dordrecht: Kluwer Academic, p. 39 - 45, 1999.
- WANER, J. NGC Case Study: New Generation Cooperatives and The Future of Agriculture: an introduction. Illinois Institute for Rural Affairs, 2000. Disponível em: <http://coop-studies.usask.ca/>. Acesso em 04 de Abril de 2004.
- WEICK, K. E. The Nontraditional Quality of Organizational Learning. **Organization Science**. v. 2, n. 1, p. 116 - 124, 1991.
- _____. **The Social Psychology of Organizing**. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co, 1969.
- WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective Mind in Organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**. v. 38, n. 3, p. 357 - 381, 1993.
- WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of Practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**. v. 78, n. 1, p. 139 - 145, 2000.
- _____. Comunidades de Prática a Fronteira Organizacional. In: REVIEW., H. B. **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, p. 9 - 26, 2001.
- WENGER, E. Communities of Practice: Learning as a Social System, 1998a. Disponível em: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/Iss.html>. Acesso em 24 de Junho de 2003.
- _____. **Communities of Practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998b.
- _____. Communities of Practice: the social fabric of a learning organization. **The Healthcare Forum Journal**. v. 39, n. 4, p. 20 - 25, 1996.
- _____. Communities of Practice: the structure of knowledge stewarding. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. **Knowledge Horizons: the present and the promise of knowledge management**. Boston: Butterworth-Heinemann, p. 205 - 265, 2000.
- _____. Knowledge Management as a Doughnut: shaping your knowledge strategy through communities of practice. **Ivey Business Journal**. v. 68, n. 3, p. 1 - 8, 2004.
- WENGER, E; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- WILLIAMSON, O. E.; MASTEN, S. E. **The Economics of Transaction Costs**. England, Northampton, MA: Publisher Cheltenham, 1999.
- WILSON, T. D. The Nonsense of Knowledge Management. **Information Research**. v. 8, n. 1, p. 1 - 39, 2002.

WILSON, W. E. Co-operation - Some Thoughts for the Future - a Personal View. **Journal of Royal Agricultural Society of England**. v. 160, p. 99 - 105, 1999.

WYK, V.; DAHMER, W.; CUSTY, M. C. Risk Management and the Business Environment in South Africa. **Long Range Planning**. v. 37, n. 3, p. 259 - 276, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACK, M. H. Managing Codified Knowledge. **Sloan Management Review**. v. 40, n. 4, p. 45 - 58, 1999.

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: an empirical test. **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**. v. 6, n. 1, p. 76 - 92, 1995.

ZHAO, X.; et al.. The Incidence of Gains and Taxes Associated with R&D and Promotion in the Australian Beef Industry. **Agribusiness**. v. 19. n. 3, p. 333 – 344, Summer, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A Questionário da pesquisa no Brasil

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios (Cepan)
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – PPG-Agronegócios.

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Parte I - Questionário com Informações gerais

A. Aspectos sócio-econômicos

1. Tamanho da propriedade (Informar em hectares):

Área própria: _____ Área arrendada: _____ Área total: _____

2. Informações sobre as atividades agrícolas e seus indicadores (último ano agrícola).

Atividade	Área ou animais	Produção anual	Preço médio recebido	Indicador de Produtividade correspondente (sc/ha, l/vaca,outro)
Atividades Não Agrícolas – Agroindústria, prestação de serviços, turismo, outros.				

3. Número de pessoas que se ocupam da atividade, escolaridade e grau de relação(cônjuge, filho, func.,etc)

Número/nome	Grau de relação (inclusive o proprietário)	Escolaridade (1º, 2º ou 3º graus, completos ou incompletos-inclusive do proprietário)	Idade

B. Uso e acesso à tecnologia e à informação

4. Possui computador em sua propriedade?

() Sim () Não

Se não possui, por quê? () outras prioridades () não sabe usar () Falta de dinheiro () outro motivo

5. Se possui, acessa a Internet?

() Sim () Não

Se não acessa, por quê? () só possui telefone celular () não se interessa () outro motivo

6. Se possui computador, quantas vezes por semana o utiliza?

() 1 () 3 () 5 () 7 () Raramente usa () Não usa.

Se usa, para que finalidade? () trabalhos escolares () gerenciamento/controlado () busca de preços

7. Se possuir acesso a Internet, quantas vezes por semana utiliza?

() 1 () 3 () 5 () 7 () Não Usa.

Se usa, para que finalidade? () e-mail () preços/cotações () outro

8. Quantos **cursos** são realizados pelos colaboradores da sua propriedade no ano?

() Até 3 () 4-7 () 8-10 () 10-12 () 12-15 () Mais de 15 () Nenhum

9. Quantas **palestras** são realizadas pelos colaboradores da sua propriedade no ano?

() Até 3 () 4-7 () 8-10 () 10-12 () 12-15 () Mais de 15 () Nenhuma

10. Quantas **visitas** a outras propriedades ou organizações são realizadas no ano?

() Raramente () 1 () 2 () 3 () Mais de 3 () Não faz visitas

11. Já trabalhou em outra propriedade?

() Sim, do pai () Sim, como funcionário em outra propriedade () Sim, em outra propriedade sua
() Não, nunca trabalhou em outra propriedade

12. Onde são buscadas informações (marcar as 3 principais em ordem de importância, sendo 1 para a mais importante, seguido de 2 e 3 para as demais)?

() EMATER/RS
() Cotrijal
() Outra Cooperativa
() Sindicato
() Secretaria Municipal da Agricultura.
() Revistas ou Jornal
() Programa de TV
() Internet
() Outra (vizinho, colega, familiar)

13. Quando descobre uma maneira nova de realizar uma atividade ou tarefa, o quê faz primeiro (marcar as 2 principais em ordem de importância, sendo 1 para a mais importante e 2 para a segunda mais importante)?

() Repassa logo para os outros
() Espera para que os outros também descubram
() Conversa com um vizinho primeiro
() Discute com funcionário ou familiares
() Discute com familiar que atua na mesma atividade, fora da propriedade

14. Para implantar um novo procedimento ou nova técnica, quando se sente mais confiante para enfrentar as incertezas e os riscos (marcar as 2 principais em ordem de importância, sendo 1 para a mais importante e 2 para a segunda mais importante)?

() Quando decide de acordo com que os outros também estão fazendo
() Quando decide de acordo com seus próprios palpites e observações (sua experiência e intuição)
() Quando decide orientado pelas recomendações dos técnicos e especialistas em agricultura
() Quando decide orientado em experimentos anteriores

15. Como a sua propriedade conheceu a tecnologia que usa (marcar as 3 principais em ordem de importância, sendo 1 para a mais importante, seguido de 2 e 3 para as demais)?

- Orientação Técnica Leitura/TV/meios de comunicação
 Observação de um vizinho Com os familiares
 Funcionários Outra _____

16. Antes de tomar uma decisão sobre o que fazer na sua propriedade costuma (marcar as 2 principais em ordem de importância, sendo 1 para a mais importante e 2 para a segunda mais importante):

- Conversar **sempre** com a **família**.
 Conversar **às vezes** com a **família**.
 Conversar **sempre** com **funcionário**.
 Conversar **às vezes** com **funcionário**.
 Conversar **sempre** com **produtores** na mesma atividade.
 Conversa **às vezes** com **produtores** da mesma atividade.
 Não conversa com familiar, funcionário ou parceiro da atividade.

17. Fazem reuniões na propriedade com os envolvidos na atividade? Qual a frequência?

- sim, mais de uma vez na semana.
 sim, uma vez na semana.
 sim, uma vez a cada quinze dias
 sim, uma vez a cada mês
 Não são programadas e ocorrem sempre que necessário
 Não realizam reunião.

18. Se as reuniões ocorrem, quanto tempo dura normalmente?

- 15 minutos 30 minutos 1 hora 1 hora e meia 2 horas Mais de 2 horas

19. Se as reuniões ocorrem, há quanto tempo são realizadas?

- 1 mês 1 ano mais de 2 anos
 6 meses de 2-5 anos mais de 5 anos Sempre ocorreram

20. Qual foi o motivo do início das reuniões?

- Falta de integração e dedicação
 Necessidade de delegar responsabilidades
 Rapidez das mudanças/complexidade das decisões
 Diversificação das atividades
 Não sabe

21. A utilização de um novo procedimento descoberto na atividade como é empregado(marcar apenas 1 alternativa)?

- usado já no próximo ciclo ou cultivo
 espera um vizinho usar ou descobrir primeiro
 aguarda para ver os resultados e experimentos e depois adota
 Outra.....

Apêndice B Roteiro de questões para as entrevistas semi-estruturadas no Brasil

1. Como foi que aprendeu a fazer o que sabe na sua atividade?
2. Se já trabalhou em outra propriedade? Como era lá e qual foi a maior experiência adquirida?
3. Já descobriu algo novo, uma técnica ou maneira nova de fazer algo. Como chegou lá?
4. Quando um funcionário seu utiliza um novo procedimento ou uma nova descoberta, como reage? (incentiva, registra, divulga ou não se interessa)
5. Os seus parceiros na atividade, quando sabem de algo novo, que não é conhecido pelos demais, o que fazem?
6. Pensa que os seus parceiros compartilham o conhecimento que possuem ou deixam reservados somente para eles?
7. Se descobrisse alguma técnica extraordinária na sua atividade, o que faria primeiro? (se tem preocupação em repassar aos demais)
8. Se o conhecimento for compartilhado entre todos na comunidade ou grupo, o que pensa que vai acontecer?
9. Pensa que o grupo ou a cooperativa é um incentivo para a descoberta de novas formas de trabalho?
10. Quando há dificuldades técnicas, quem procura primeiro?
11. E hoje, como continua melhorando no seu trabalho? Discussão no grupo, conversa com um colega, cursos, palestras,.....
12. Os conhecimentos adquiridos, como são disseminados? Tem algum procedimento com aquela pessoa que participa do curso ou palestra? Ela apresenta aos demais do grupo o que viu de novo?
13. Como é escolhida a pessoa que participará da palestra ou curso. É realizado um rodízio ou normalmente é a mesma pessoa que vai?
14. Quais as maiores dificuldades para implantar um novo procedimento na propriedade?
15. Como são resolvidos os problemas na propriedade rural?
16. A discussão antes da tomada de decisão, como ocorre?
17. Quais as vantagens e desvantagens em se reunir para discutir as dificuldades, soluções e resultados da propriedade com a família e os colaboradores? E para que serve?
18. São feitos registros das reuniões? Que tipo?
19. Em sua opinião como a propriedade mais aprende?
20. As recomendações técnicas são feitas por escrito e padronizadas? Todas as pessoas da propriedade as consultam?
21. Existem registros das operações efetuadas? E estão sempre preenchidos?
22. Procura mostrar os rumos da propriedade para seus familiares e colaboradores?
23. Se os conhecimentos de todos os produtores fossem armazenados em site da internet, vídeos, revistas, jornais. Isso seria utilizado na propriedade e seria importante no seu ponto de vista?
24. Quais as vantagens em participar de um grupo de gerenciamento? E desvantagens?
25. Embora não faça parte do grupo, quais as vantagens que vê em participar de um grupo de gerenciamento? E desvantagens?

OBS: Para os produtores Externos ao Grupo de Gerenciamento, a pergunta 24 foi substituída pela 25.

LOCAL DA ENTREVISTA: _____ DATA ___/___/___

NOME DO ENTREVISTADOR: _____

NOME DO ORIENTADOR: _____

OBSERVAÇÕES QUE JULGAR IMPORTANTE:

Apêndice C Consentimento informado para questionários e entrevistas no Brasil

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios (Cepan)
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – PPG-Agronegócios.

CONSENTIMENTO INFORMADO

De acordo com as explicações fornecidas pelo pesquisador ELERI HAMER, estamos cientes de que ele poderá utilizar os dados coletados na nossa propriedade rural como material para suas pesquisas, mantendo sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

Não-Me-Toque, _____ de 2002.

Pesquisado

Eleri Hamer
Pesquisador

Observação: O Consentimento Informado original permanecerá em poder do pesquisador.

Período: Fevereiro e Março de 2002.

Apêndice D Consentimento informado para *focus groups* no Brasil



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN)
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – PPG-Agronegócios
Doutorado em Agronegócios

CONSENTIMENTO INFORMADO

De acordo com as explicações fornecidas pela pesquisadora ERLAINE BINOTTO, estamos cientes de que ela poderá utilizar os dados obtidos na realização do *Focus Group* como material para suas pesquisas, mantendo sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

Não-Me-Toque, ____ de _____ de 2003.

Pesquisado

Erlaine Binotto

Pesquisadora

Observação: O Consentimento Informado original permanecerá em poder do pesquisador.

Período: Junho a Agosto de 2003.

Apêndice E Roteiro de questões para o *focus group* no Brasil

1. Que tipo de conhecimentos consideram que a cooperativa estimula a desenvolver?
2. A cooperativa dá liberdade para criação, estimula as novas práticas e as trocas entre os associados?
3. As informações são disponibilizadas de forma clara e dentro das necessidades?
4. Seria importante a criação de mais uma rede de conhecimento para realização de trocas?
5. Como a cooperativa poderia melhorar a socialização do conhecimento?
6. Como chegam a conclusão de que uma nova prática é válida na atividade?
7. Como transmitem esse conhecimento para a cooperativa e para outros associados?
8. Qual a forma de troca que consideram que traz maior aprendizado?
9. Já ouviram falar de Comunidades de Prática?

Apêndice F Roteiro de questões - entrevista com os gerentes da cooperativa no Brasil

1. Como você se identifica em cooperativa onde os associados são os proprietários e usuários ao mesmo tempo?
2. É clara a intenção da cooperativa com o seu quadro social? Qual o papel principal do associado? Quais os objetivos futuros?
3. Como são informados sobre os rumos da cooperativa?
4. Que política direcionada aos produtores você considera mais adequada no estágio em que a cooperativa está?
5. Como treinam os funcionários para atender aos associados dentro da filosofia cooperativista? Planos de qualificação?
6. Planejamento estratégico nessa nova modalidade pode auxiliar na maior integração? Como as pessoas receberam isso? Em síntese o planejamento a curto, médio e longo prazo?
7. Como conciliar a filosofia cooperativista nesse processo concorrencial?
8. Programa de qualidade: Qual o objetivo final na cooperativa e no associado?
9. Programa de gerenciamento hoje?
10. Papel desempenhado pelos líderes? Ele está atendendo a expectativa?
11. Qual o objetivo das roupas com a marca? Com o produtor: como é usada a marca?
12. Quais os objetivos principais dos programas educativos?

Apêndice G Questionário da pesquisa na Austrália



The University of Queensland
School of Natural & Rural Systems Management
and
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brazil
Centre for Studies and Research in Agribusiness

PRODUCER KNOWLEDGE CREATION AND MANAGEMENT SURVEY

I. PERSONAL INFORMATION

1. Nationality: Family Origin(s):

2. Size of the property and activities (acres or ha):

Own area: Leased area:

Main enterprise activity: Second:

II. GENERAL INFORMATION

1. People who are in charge of the enterprise (spouse, son, employees, etc)

Name	Relationship To the owner	Scholarly	Age

2. Do you have computer on your property?

- Yes, no internet
- Yes + internet but seldom access internet
- Yes + internet and frequently access internet
- No, I don't have computer

If you don't have a computer what is the main reason?

3. If you have computer, what's the purpose? (It's possible to mark more than one)

- Management or control of the property
- Prices/quotation of products
- Contact with other people
- E-mail
- Other, e.g.: _____

4. How many courses and lectures are attended by you and your collaborators in a year?

Up to 3 4-7 8-10 10-12 12-15 Over 15 None

5. How many visits to other properties, research centres and organizations in a year?

1 2 3 Over 3 Rarely None

6. Have you ever worked on another property?

A Yes, your family

B Yes, as an employee on another property

C Yes, on another property of yours

D No, you haven't work on another property

Where did you learn most about your prime activity?

To the questions 7, 8, 9 and 10 – Please mark two answers, 1 for the most important and 2 for the second most important

7. Where do you normally look for information?

Extension Centre

Magazines or Newspapers

Co-operative

TV programs

Other Companies

Internet

Government Institutions

Other_____

University

8. What do you do when you work out a new way to achieve good farm management practices?

Test it

You immediately tell others

You wait until others also find it out before implementing it

You talk first with a neighbor

You discuss with family or an employee

You discuss with a relative who works in the same activity, off the property

Other, e.g.:_____

9. When do you feel most confident in facing the uncertainties and risks associated with implementing a new procedure or a new technique?

When others are using the procedure

When going with your own hunches and observations (experience and intuition)

When you are guided by technicians and specialists recommendations

When you are guided by previous experiments/trials

Other, e.g.: _____

10. How do you make a decision on your property?

Discuss with family

Discuss with producers in the same activity

Discuss with an employee

Discuss with technician or specialist in

Prefer making decision for yourself? - Based

agriculture

on what? e.g.: _____

Other, e.g.:_____

11. When do you use a new technique or procedure associated with your management practices?

In the next cycle of production or cultivation

Wait for a neighbor to use it or to discover it

Wait to see the results of the trials before adopting

Other, e.g.:_____

12. What do you think would be the behavior of your neighbor when they know something new?

- They keep it a secret
- They share it with others
- They use it straight away to produce an advantage in their activity
- Other, e.g.: _____

13. Do you know what a Community of Practice is?

- Yes
- No

If yes: Are you member of one? Yes No

14. Could you describe the activities you participate in your Community of Practice?

15. What do you think that will happen if knowledge is shared among farmers through the internet or other communication new technologies, mobile or CDRom?

- Farmers' knowledge will improve
- The relationship among farmers and community will improve
- Nothing, because people prefer to keep secret what they are doing
- Other, e.g.: _____

16. Would you be prepared to use on-line interactive education packages (e.g. via Webpage)?

- Yes
 - No
- Do you have any suggestions?

17. Do you have meetings on the property with other people involved in the enterprise? How often?

- Yes, more than once a week
- Yes, once a week
- Yes, once every fortnight
- Yes, once every month
- They are not scheduled, they occur whenever it's necessary
- You don't have meetings

If they occur, meetings have been taking place since: _____

18. Why did you start having meetings?

- There was a lack of integration and dedication
- We needed to delegate responsibilities
- The speed of changes and complexity of the decisions were getting great
- We needed to improve the diversification of the activities
- Historical

What do you feel are the advantages of having meetings?

19. Which activities have you found to be the best learning mechanism?

- Adopting innovations and trying them act
- Facing the difficulties in real life
- Sharing information about practices amongst themselves
- Problem solving in a management of farm
- Other, e.g.: _____

20. Based on your experiences, what is your advice to other people who are starting the activity?

21. Do you keep records associated with the various activities of farm? Do you use these records to modify you next year's activities?

Yes, the most of activities

Yes, just some activities

No, you don't use to do it

Other, e.g.: _____

INFORMED CONSENT

We understand and agree from the explanations given by the researchers Ms Erlaine Binotto and Dr. Kim Bryceson that the data collected during this interview will be used only for the purposes of research. We also commit to ensuring that any Commercial-in-Confidence information made available to us will be kept as such.

Interviewee

Date

Number of Fax:

Email:

(The results of study will send for you)

Apêndice H Roteiro de questões para o *focus group* na Austrália

1. What do you think about your enterprise?
2. Who stimulates, encourage and motivates new experiences and discoveries in your enterprise?
3. Would you classify yourself as an innovator – have you already created anything extraordinary and new and implemented in your property? What would you do first?
4. How do you feel when faced with new techniques or processes? With whom and how do you talk about something new that appears in the enterprise?
5. What are the biggest difficulties associated with implementation a new procedure on the property?
6. Who do you seek first when in technical difficulties?
7. When your employee brings to your attention to a new procedure or a new discovery, how do you react? (Motivate, register, promote or not interested)
8. How problems are solved on your property and how does discussion happen before the making decisions?
9. Has your enterprise already experienced a large change? If so, what was learned from it?
10. Do you keep records of production management and business issues – hardcopy or computer?
11. How do you use this information? Do you share it all with group members?
12. If you were to run a workshop a group – how do you choose the Agenda and/a source the people speaking at it?
13. Do you think that other growers share the knowledge they have or do they keep it only for them? E.g. something new, which is not known by the others.
14. Is there a common knowledge thread in the social and professional groups that you are involved with? If so, have their experiences been similar or different in gaining that knowledge?
15. Do you truth that being part of a group facilitates the discovery of new and innovative process? Communities of Practice.
16. In a perfect world information and knowledge was shared without constraint - what do you think that would happen in rural enterprises?
17. What would be the best way to store information for easy accessible - internet, videos by many people, magazines, “AGFACTS”. Would that be used in the property and it would be important in your point of view?

Apêndice I Consentimento informado para *focus group* na Austrália



INFORMED CONSENT

We understand and agree from the explanations given by the researchers Ms Erlaine Binotto and Dr. Kim Bryceson that the data collected during this Focus Group Interview will be used only for the purposes of research. We also commit to ensuring that any Commercial-in-Confidence information made available to us will be kept as such.

Interviewee

Date

Fax Number:

Email:



Knowledge Creation in Agricultural Producers in Brazil and Australia

Erlaine Binotto (PhD Student)

Brazil

Population: 180 million
Language: Portuguese
Area: 8,511,965 Kilometres
Political Regime: Democratic Republic
States: 26
Climate: Subtropical
Currency: Real (2, 00 Reais = 1 Au\$)

Economic information 2003

8% Agriculture
36% Industry
56% Services
Total Gross Domestic Product (GDP) – US\$ 492,338 billion
Exports - US\$ 66.3 billion
Recent world leadership in *beef exports*, second place in *soybean production* and becoming one of the major *producers and exporters of sugar*.

Agribusiness

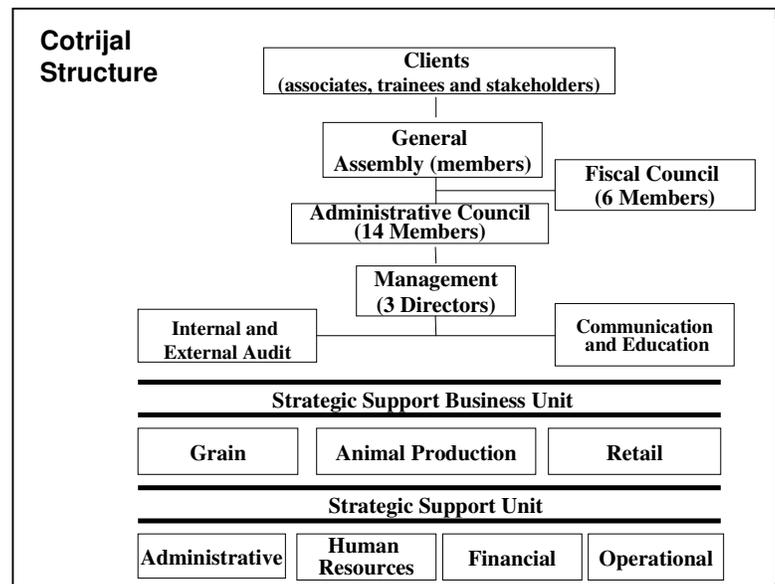
GDP - US\$ 157 billion (32% of Total GDP)
Volume of Grain - 122 million tonnes (26.5% larger than in 2002)
37% of the labour force
Exports: US\$ 30.6 billion (23% more than 2002)
42% of national exports

Agricultural Co-operatives in Brazil

Number of co-operatives: 1.587
Number of employees: 108.273

Information about the Cotrijal Co-operative

- Created in 1957
- Over 4.500 Members
- In 13 Cities
- 800 Employees



Apêndice K Roteiro de questões para a entrevista com DPI&F na Austrália

1. Who stimulates, encourage and motivates new experiences and discoveries on farmers' enterprises?
2. Would you classify farmers as innovators?
3. How do think that farmers feel when faced with new techniques or processes? With whom and how do they talk about something new that appears in the enterprise?
4. What do you think that are the biggest difficulties associated with implementation a new procedure on the property?
5. Who do you think that they seek first when in technical difficulties?
6. How problems are solved on property?
7. Do you think that growers share the knowledge and information that they have or do they keep it only for them?
8. Do you truth that they are being part of a group facilitates the discovery of new and innovative process? Communities of Practice.
9. In a perfect world information and knowledge was shared without constraint - what do you think that would happen in rural enterprises?
10. What would be the best way to store information for easy accessible - internet, videos by many people, magazines, "AGFACTS". Would that be used in the property and it would be important in your point of view?

ANEXOS

Anexo A Carta do DPI&F



Enquiries: Richard Clark
Telephone: +61 7 3239 3688

2 August 2004

To whom it may concern

Visit by Erlaine Binotto

Elaine Binotto, a PhD student from the University of Queensland presented her research about "Knowledge creation among rural producers in Brazil and Australia" to the following staff members of the Continuous Improvement and Innovation Unit, Delivery Business Group, Department of Primary Industries and Fisheries (DPI&F) on 30 July 2004:

Richard Clark	Team Leader and Principal Consultant (Continuous Improvement and Innovation)
Janice Timms	Principal Consultant (Continuous Improvement and Innovation)
Andrew McCartney	Senior Consultant and primary producer

After Elaine's presentation she asked these people about Australian agriculture, the relationship between DPI&F and farmers, and perceptions of DPI&F about the behaviour of farmers facing new information and knowledge, among other issues relating to the topic of knowledge creation.

Yours sincerely

Richard Clark
Team Leader
Continuous Improvement and Innovation
Regional Delivery

Regional Delivery
Level 4
Primary Industries Building
80 Ann Street Brisbane
GPO Box 46 Brisbane
Queensland 4001 Australia

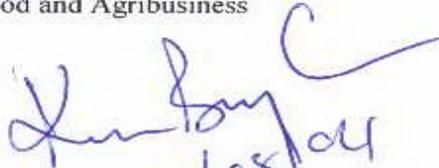
Facsimile +61 7 3239 6292
Email richard.clark@dpi.qld.gov.au
Mobile 0418 730 005
Website www.dpi.qld.gov.au
Call Centre 13 25 23
RecFind 03/RecFind (RC:)

Anexo B Relação de atividades desenvolvidas durante o estágio na Austrália

Activities undertaken during Scholarship at University of Queensland, Australia
November 2003-August 2004.

Erlaine Binotto

1. University of Queensland Courses
 - B.Agribusiness Program
 - a Semester 1 2004
 - Agribusiness Management I – 30h.
 - Research Methodologies in Management and Extension – 30h.
 - Courses
 - a Endnote - January 2004
 - b MS Word Advanced - May 2004
2. Research Field Trips
 - Visit 5 Mixed Enterprise Producers Qld - 22_23/03/2004
 - Toowoomba Show
 - Visit 1 Dairy Farmer in Kyogle, NSW - 03/06/04
 - Farmer meeting in Casino, New South Wales - 04//06/2004.
 - Visit 2 Horticultural Producers - Gatton, Qld. - 27_28/05/2004.
 - Farm Visit, Dalby - 17/07
3. Research Focus groups
 - Tara (Qld) – 15/06 (6 Farmers)
 - Dalby (Qld) - 16/07 (9 Farmers)
4. Attendance at Workshops and Meetings
 - Workshop organized by Tara State School in 26/04 at The University of Queensland, Campus Gatton to discuss a Centre of specialized learning in Agribusiness
 - Workshop at The University of Queensland, Gatton about New industry Development (Guar) 14/07.
 - Grain & Graze Meeting (GRDC, Meat & Livestock Australia) to discuss what are the most important issues for producers in terms of apply resources in there research area - 15/06.
 - Rockhampton – Attend Conference and present 2 papers
5. Seminars
 - Seminar E-Agribusiness - Dr. Kim Bryceson - 26/04
 - Presentation of Seminar about Knowledge creation in Brazil and Australia at Gatton - 11/06.
 - Seminar at Gatton - Dr. Morgan Willian - "The need for integrators in agriculture and environmental management" and Dr. Gerald Midgley – A real life application of Systemic Intervention" – 01/07
 - Presentation of my research "Knowledge Creation among Rural Producers in Brazil and Australia" at DPI&F for: Richard Clark – Team Leader and Principal Consultant and Janice Timms – Principal Consultant Continuous Improvement and Innovation and Andrew McCartney – Senior Consultant and Primer Producer. Following presentation there was discussion about Australian Agriculture, relationships between DPI&F and farmers, behaviour of farmers regarding knowledge creation – 31/07
 - Interview with John Hine (DPI&F) – Project Manager – Food and Agribusiness Sectoral Development – 23/08
 - Student seminars in NRSM School
Assoc. Prof. S. Chamala
Deputy Head
Natural & Rural Systems Management
University of Queensland
St Lucia Campus
Brisbane Qld 4072


30/08/04