



A CONTRIBUIÇÃO DO CONHECIMENTO NO ESPAÇO DAS PROPRIEDADES RURAIS

THE CONTRIBUTION OF KNOWLEDGE IN RURAL PROPERTIES SPACE

LA CONTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ESPACIO DE LAS PROPIEDADES RURALES

Erlaine Binotto, Dra.

Universidade Federal da Grande Dourados/Brazil
e-binotto@uol.com.br

Marina Keiko Nakayama, MSc.

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil
marina@egc.ufsc.br

Elisabete Stradiotto Siqueira, Dra.

Universidade Federal Rural do Semi Árido/Brazil
betebop@uol.com.br

Eduardo Luis Casarotto, Esp.

Universidade Federal da Grande Dourados/Brazil
e-casarotto@uol.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar as condições capacitadoras do processo de criação de conhecimento organizacional, conforme apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997). Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo. Foi 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. As categorias de análise utilizadas são as presentes no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). Os dados indicam 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. Um aspecto que ficou bastante evidente, no Brasil, foi a forte ligação que a cooperativa possui com seus associados e a responsabilidade que assume como espaço para a criação de conhecimentos. Por outro lado, os australianos procuram encontrar meios para esse se concretizar, seja em pequenos grupos ou na relação direta com os técnicos.

Palavras-chaves: Conhecimento organizacional; criação de conhecimento; propriedade rural; cooperativa.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the enabling conditions in the process of organizational knowledge creation as it is shown by Nonaka and Takeuchi (1997). The research is a descriptive study of qualitative character. It analyzes the case studies of farmers, in Brazil and Australia, by using various types of data including documents related to farm producers, on-site observation, questionnaire, semi-structured interview and focus groups. The used categories of analysis are present in the model of Nonaka and Takeuchi (1997). The cases studies were developed in Rio Grande do Sul, Brazil and Queensland, Australia. The data indicate that the volume of information is not decisive in the creation of knowledge. Information needs to be recognized as important by the rural producer, so, it can be turned into knowledge. Thus, the property alone does not create knowledge, but, it needs people who are engaged in activities, driven to seek innovation and a defined goal. One aspect, quite evident in Brazil, was the strong bond between the cooperatives and its associates, as well the responsibility that

it assumes as space for the creation of knowledge. On the other hand, Australians seek for means to materialize that either in small groups or in direct relation with technicians.

Keywords: Organizational knowledge; knowledge creation; innovation; rural properties; cooperative.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar las condiciones capacitadoras del proceso de creación de conocimiento organizacional, según presentado por Nonaka y Takeuchi (1997). Se trata de una investigación descriptiva de carácter cualitativo. Fue realizado un estudio de dos casos, utilizándose para ello documentación y observación *in situ*, cuestionario, entrevista y *focus group*. Las realidades estudiadas se encuentran en Rio Grande do Sul, Brasil, y en Queensland, Australia. Las categorías de análisis utilizadas son las que están presentes en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1997). Los datos indican que el volumen de informaciones no es determinante para la creación de conocimiento. La información debe ser reconocida como importante por el productor rural para que pueda ser transformada en conocimiento. Así, se considera que la propiedad, por sí sola, no crea conocimientos; necesita personas comprometidas en las actividades, estimuladas a buscar innovaciones y con un objetivo definido. Un aspecto que apareció como bastante evidente, en Brasil, fue el fuerte vínculo que la cooperativa posee con sus asociados y la responsabilidad que asume como espacio para la creación de conocimientos. Por otro lado, los australianos procuran encontrar medios para que éste se concrete, ya sea en pequeños grupos o en la relación directa con los técnicos.

Palabras clave: Conocimiento organizacional; creación de conocimiento; propiedad rural; cooperativa.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem no contexto do agronegócio enfrentam significativas mudanças nas características dos produtos, distribuição e consumo, tecnologias, tamanho e estrutura dos negócios, localização geográfica para a produção e processamento (BOEHLJE; ROUCAN-KANE; BRÖRING, 2011).

O agronegócio brasileiro, como parte desse contexto e na tentativa de enfrentamentos dos desafios, recebe destaque como setor econômico por competir em mercados globais, como grande produtor e exportador, de produtos agrícolas. De acordo com Lourenço e Lima (2009), ele é responsável pela geração de US\$ 6,5 trilhões/ano no mundo, e no Brasil em torno de R\$ 350 bilhões, ou 26% do PIB.

Dessa forma, são desencadeadas mudanças e transformações constantes no agronegócio local, regional, nacional e internacional. Nesse contexto mutável, Batalha (2000) destaca a importância do capital humano como meio de se buscar novas oportunidades de negócios e o gerenciamento das mudanças.

No passado, o agricultor era dependente de informações disponibilizadas apenas em centros urbanos; hoje elas estão presentes no campo em vários meios, viabilizando permanente atualização e qualificação dos produtores para que direcionem sua produção de acordo com as necessidades dos consumidores finais. Para Jank (1997) e Lourenço e Lima (2009), as fortes mudanças estruturais que estão acontecendo nos agronegócios são fatores que determinam a necessidade de novas relações, posturas e formas de conduta dos negócios para os envolvidos nesse setor e o conhecimento pode ser determinante neste contexto.

Dessa forma, na realidade atual 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, atuando numa cadeia produtiva 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 (UECKER; BRAUN; UECKER, 2005). Para Vanclay (1992), ser produtor rural é uma vocação e uma prática sociocultural mais do que uma atividade operacional.

Nessa realidade de mudanças constantes, as cooperativas agrícolas vêm assumindo importante papel, embora tenham passado 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 refere à administração e às relações com os seus associados, buscando se adaptar às regras do mercado e obter maior credibilidade (MARTINEZ; PIRES, 2002). 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.

Binotto (2000) salienta que é importante entender aspectos ligados ao modo como se dá 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 agronegócio há muito mais fatores relacionados às tecnologias, cuja decisão pela adoção não pode ser apoiada em modismos.

Cherman e Rocha-Pinto (2011) analisam a difusão e adoção da gestão do conhecimento no contexto acadêmico brasileiro, replicam o trabalho de Scarbrough e Swan (2001). Constatam que, no país, não se pode caracterizar como modismo a adoção da mesma e afirmam “parece ter adquirido um contorno mais crítico e avaliativo das questões que impactam ou se relacionam ao movimento, e menos a conotação prescritiva e positivista, baseada em modelos, ferramentas e iniciativas, que marcaram a literatura internacional” (p.13). Não podendo ser vista como decorrência dos sistemas integrados de informação.

Em outra perspectiva Mcadam e McCreedy (1999) afirmam que muitas são as definições e classificações de gestão do conhecimento com amplos aspectos e pontos de vista que vão desde a mais mecanicista para mais socialmente orientada. Scholl et al. (2004) afirma que a gestão do conhecimento pode ser entendido como um campo relativamente prolixo e caracterizado por conceitos diversos, perspectivas e abordagens, além de expandir-se por diversas áreas e temas, incluindo alguns e desconsiderando outros.

Mesmo diante dessas discussões, a realidade mostra que dos grandes desafios apresentados é saber 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). Madhoushi et al. (2011) enfatizam que a gestão do conhecimento tem uma orientação empreendedora e da inovação, ou seja, a busca constante pelo novo e por oportunidades presentes no contexto em que estão envolvidos.

Dessa forma, esse artigo tem como objetivo analisar as condições capacitadoras do processo de criação de conhecimento organizacional, conforme apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997). O estudo foi desenvolvido em duas realidades, uma no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, e a outra no estado de Queensland, na Austrália.

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.

2 REVISÃO TEÓRICA

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.

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; SENOO, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, o modelo apresentado por Nonaka e outros autores em diferentes estudos (NONAKA, 1991; 1994; NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998; NONAKA; REINMOELLER, 2000; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; NONAKA; REINMOLLER; TOYAMA, 2001; NONAKA, TOYAMA; 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; TAKEUCHI, 1997).

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. 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.

Li e Gao (2003) tecem críticas ao modelo de criação de conhecimento apresentado por Nonaka afirmando que é limitado se apoiado na visão de conhecimento tácito de Polanyi. Essa crítica se apóia nos resultados de pesquisas realizadas nas mesmas empresas manufatureiras japonesas analisadas por Nonaka em seu estudo. Afirmando que o conhecimento tácito está incorporado em maneiras individuais e práticas de ação e de idealizar as formas de fazer que seja particular de cada um. Dessa forma, é muito complexo decodificar os conhecimentos ou fazer vir à tona algo que pode não existir. Concluem que nas organizações manufatureiras japonesas o conhecimento não era criado e sim transferido por meio de poderosos sistemas inteligentes e de informação (LI; GAO, 2003).

Apesar das críticas recebidas, sempre que a discussão da temática gestão ou criação do conhecimento vem à tona, Nonaka é citado constantemente. No que diz respeito ao contexto brasileiro, o mapeamento da produção acadêmica em gestão do conhecimento no âmbito do EnANPAD, no período de 2000 a 2006 (SANTOS, ET AL. 2007) , mostra que dos trabalhos publicados, o autor mais citado é Nonaka. Foram analisados 55 artigos contendo 1.544 referências, das quais 733 (47,47%) nacionais e 811 (52,53%) internacionais. As referências dos artigos de Ikujiro Nonaka surgiram 61 vezes nas bibliografias. Desta forma, o estudo de como suas proposições interagem com determinada realidade organizacional constitui-se como algo relevante.

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. Além da espiral de criação de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam as condições capacitadoras do processo de criação de conhecimento organizacional que serão apresentados a seguir.

2.1 Condições Capacitadoras da Criação de Conhecimento Organizacional

As condições capacitadoras que promovem a criação de conhecimento organizacional constituem-se em: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância variedade de requisitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

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. 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.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo. Delineia-se por estudo de casos utilizando-se de documentação e observação *in loco*, questionário, entrevista e *focus group*. No Brasil, fizeram parte da amostra produtores associados da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda (Cotrijal), situada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul e na Austrália foram produtores situados ao sul e leste do estado de Queensland. A escolha dos participantes foi feita aleatoriamente de acordo com um perfil estabelecido no Brasil (atividade principal a produção de grãos: soja, milho, trigo, aveia e cevada, e, também, a acessibilidade). Na Austrália, considerando que na região pesquisada não se identificou modelo de cooperativa agrícola similar ao brasileiro estudado e a dificuldade de acesso (dificuldade em contatá-los e as grandes distâncias), não se pode estabelecer critérios mais rígidos e optou-se primordialmente pela acessibilidade.

Os agricultores australianos produzem: milho, trigo e hortifrutigrangeiros, sendo essas atividades principais aliadas à criação de gado e suínos. Esses produtos são vendidos para diferentes empresas no próprio Estado.

No Brasil, 11 produtores rurais ligados à Cotrijal responderam aos questionários e também participaram das entrevistas em um primeiro momento. Posteriormente, em diferentes datas, outros 25 produtores participaram dos 3 *focus groups*, sendo quatro no primeiro, 14 no segundo e sete no terceiro. Esses produtores foram convidados pelo setor de comunicação e por técnicos do setor de apoio aos agricultores de acordo com o perfil estabelecido. Fizeram parte da pesquisa, como forma de complementação de informações alguns gerentes e funcionários da cooperativa.

Na Austrália, dos 20 questionários enviados via e-mail, fax ou entregues pessoalmente, 15 produtores rurais responderam e 15 participaram dos 2 *focus groups* (seis no primeiro e nove no segundo), além de pesquisadores da universidade e funcionários do departamento de agricultura (*Department of Primary Industries and Fisheries - DPI&F*) envolvidos em pesquisas e desenvolvimento de atividades relacionadas ao agronegócio australiano, buscando complementar as informações. Além disso, foram realizadas observações e análise documental em instituições do governo, universidades, associações de produtores, etc. nas duas realidades. No que se refere à escolha dos produtores a serem pesquisados nesse país, os convites a participar da pesquisa foram feitos por professores e pesquisadores da universidade de Queensland, presidentes de associações e de grupos de produtores, dentre outros, de acordo com a acessibilidade. Essa foi a forma encontrada para ter acesso aos mesmos, uma vez que o acesso a eles é muito restrito e houveram grandes dificuldades.

As categorias de análise utilizadas são as presentes no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizada análise de conteúdo de acordo com a metodologia de Krippendorff (2004). Para os questionários realizou-se análise de frequência nas respostas.

Para Krippendorff (2004, p. 30), a análise de conteúdo é um processo que envolve procedimentos especializados, considera a estrutura simples e geral empregando apenas parte dos componentes conceituais, tais como:

- a) texto, os dados a que um analista de conteúdo tem disponíveis para começar um esforço analítico;
- b) a questão de pesquisa que o analista busca responder para examinar o texto;
- c) o contexto, a escolha do analista, o que fará sentido para o texto;
- d) um construto analítico que operacionaliza o analista a conhecer sobre o contexto;
- e) inferências pretendidas para responder à questão de pesquisa, a qual constitui realização da análise de conteúdo;
- f) evidência de validade, que é a última justificativa da análise de conteúdo.

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. 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 (KRIPPENDORFF, 2004).

Na descrição dos resultados, os produtores brasileiros pesquisados serão identificados com B e os australianos com A.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Os dados serão apresentados explorando a realidade brasileira e australiana, sem o intuito de realizar comparações, uma vez que os contextos divergem em inúmeros aspectos. Primeiramente apresenta-se o contexto brasileiro e posteriormente o australiano.

3.1 Condições Capacitadoras da Criação de Conhecimento Organizacional

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; TAKEUCHI, 1997; NONAKA, UMEMOTO e SENOO, 1996).

Na visão dos produtores brasileiros pesquisados, a cooperativa oportuniza situações para a obtenção de informações, como a feiras, dias de campo, palestras, etc, nas quais as inovações e as trocas são apresentadas. 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 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 e apoiado nisso espera fideliza-lo.

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. 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.

Um dos entrevistados afirma: “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” (B7). 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. Os gerentes da cooperativa demonstraram que essa visão está alinhada com a interpretação que os associados fazem. Enfim,

transpareceu que a intenção organizacional foi proposta claramente para a maioria dos associados, 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.

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” (A1). Assim, constata-se que eles precisam manter atividades sustentáveis, porque “diferentes atividades distribuem o risco” (A5), mostrando que é importante diversificar. Pode-se, pois, inferir que essa noção de risco impulsiona os agricultores australianos a se adequarem às mudanças ambientais e as oportunidades que visualizam no mercado. Com essa referência estabelecem suas metas e buscam atingi-las, portanto com o olhar voltado mais ao futuro do que ao presente. Esse tipo de abordagem alinha-se as afirmações de Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka (1994) quando se referem a necessidade de traçar perspectivas futuras com postura inovativa.

Considerando a capacidade de iniciativa desenvolvida pelos australianos pesquisados, demonstraram ser 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” (A12). Em vários momentos, eles demonstraram sua ligação com outros elos da cadeia produtiva ao terem contato com fornecedores e varejo; a responsabilidade pelos negócios que deve ser absorvida por eles e pela necessidade de terem garantia de mercado para a venda de seus produtos, reforçando que a busca por informação depende da iniciativa de cada um.

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 produtores brasileiros, 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” (B15), evidenciando as oportunidades e o interesse de cada um em buscar conhecimento e inovar.

Esses aspectos podem 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 fornecem-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” (B10).

Os produtores consideram que a fonte de informações mais importante é a cooperativa, contudo eles também as obtêm também 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, com capacidade de tomar decisões e buscar oportunidades, 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. Estão organizados para criar de grupos de qualidade e de gerenciamento das propriedades entre os associados.

Para Nonaka, Umemoto e Senoo (1996), indivíduos autônomos são partes importantes 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).

Os produtores australianos consideram-se totalmente responsáveis por suas atividades e avaliam-nas como de alto risco: “O risco está crescendo” (A4). 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, partem da observação do que os vizinhos estão fazendo e tentam realizar algo semelhante. Salientam: “Olho o que eles estão fazendo e digo: Eu tentarei fazer isso” (A9). 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.

Depreende-se que há bastante evidência de que a condução dos negócios seja feita individualmente: “Nós somos fechados”(A1); “nós somos todos justamente independentes” (A5). Pelo que foi relatado, os produtores também são competitivos: “Eu nunca digo ao outro a verdade porque ele pode começar a fazer tão bem quanto eu” (A1). E outros dizem: “Exatamente” (A2); “Ele torna-se uma ameaça”(A5), “É perigoso” (A4), 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” (A7). E complementam: “É vergonhoso que ainda aconteça assim” (A2). 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, Umemoto 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” (A9), 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” (A5). Outro complementa: “Absolutamente”.

No que se refere à **flutuação e caos criativo**, para os produtores brasileiros 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. Afirmam que a novidade é desafiadora, por essa razão as discussões com o técnico e com familiares são freqüentes antes da experimentação. Seguida da conversa 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 o para outros. Além disso, afirmam que realizam 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; TAKEUCHI, 1997; NONAKA, 1994).

Os associados brasileiros 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; 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” (A12). 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.

Segundo os pesquisados australianos, 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” (A10). 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” (A10), 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” (A8),

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” (A12). 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 Bamberry et al. (1997).

No que se refere à questão da sucessão na propriedade, tanto produtores brasileiros como australianos, demonstram preocupação, denotando ter clara consciência de que só os profissionalizados serão bem sucedidos. Outro aspecto é: “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” (B17). A afirmação é complementada por um produtor australiano: “Nós estamos todos dando a oportunidade aos filhos de escolher” (A12). Comparando a realidade atual com o passado, eles dizem que a sucessão, antigamente, era quase que obrigatória ou sem escolhas.

Esses aspectos que preocupam os pesquisados demonstram algum tipo de flutuação e provocam reflexões e questionamentos, podendo estimular o processo de 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.

A redundância 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 produtores brasileiros pesquisados, o maior fluxo de informações ocorre via jornal, programa de rádio, dias de campo, feiras, 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 e a valorização das discussões sobre suas práticas passa a ganhar relevância, podendo trazer novas idéias com o compartilhamento do conhecimento. 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, Umamoto 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” (B10). 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” (B1).

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; TAKEUCHI, 1997).

Os pesquisados evidenciam a importância dos grupos e afirmam que “grupos de pessoas discutindo juntas podem apoiar-se” (B8). Também admitem que “seria muito importante não repetir erros onde você já perdeu dinheiro [...] seria importante todo mundo falar sobre coisas que deram errado” (B12). 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.

No que se refere à realidade australiana, para os profissionais do departamento de agricultura – (DPI&F - *Department of Primary Industries and Fisheries*), 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” (A5). 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; 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” (A7). Para eles, mesmo que essas instituições tentem passar uma idéia muito otimista, é necessário também “ensinar como lidar com o negativo” (A20). Um deles cita a expressão que o pai usava referindo-se à escola: “Muitíssimo colégio e conhecimento não suficiente” (A2), 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 Bamberry 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” (A13). 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” (A20). Alguns se referem a pouca utilidade dos registros: “Os registros não influenciam muito no que eu estou fazendo, mas eles estão lá, se eu precisar” (A8); “Atualmente eu não pego os registros passados para olhar, eles apenas estão lá”. São, pois, arquivos para qualquer eventualidade (A10).

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” (A8). Outro complementa:

“Você não fará isso novamente” (A5). 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” (B1) 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.

A **variedade de requisitos** 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 brasileiros, 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” (B16). E acrescentam: “Vai muito mais pela confiança na cooperativa” (B22). 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” (B21).

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.

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” (A15). Ainda: “Eles estão continuamente tendo novas e brilhantes idéias” (A12). 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” (A11), 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.

Assim, as condições capacitadoras para a criação de conhecimento organizacional, nas duas realidades, podem demonstradas no quadro 1:

Quadro 1 - Condições capacitadoras da criação de conhecimento no Brasil e Austrália

Condições Capacitadoras	Brasil	Austrália
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 - Associados consideram-se como elos da cadeia produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores rurais recebem poucos estímulos externos para inovar - Estímulo é resultado das perspectivas de retorno financeiro - Qualificação e profissionalização são iniciativas individuais
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - Os associados possuem autonomia para comprar e vender e a cooperativa espera fidelidade - Os associados demonstram consciência da necessidade de profissionalização - Os associados mais autônomos são mais seguros quanto ao futuro de suas atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores consideram-se responsáveis por inovações - Os negócios são individuais - Trocas entre produtores são pouco frequentes - Competitividade entre produtores
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 técnicos e familiares - A sucessão na propriedade é um desafio - Os associados questionam o tratamento diferenciado dado pela cooperativa aos associados - Há temor de problemas financeiros futuro na cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca assistência recebida pelo DPI&F - O novo necessita ter utilidade para ser adotado - Sucessão na propriedade preocupante
Redundância	<ul style="list-style-type: none"> - Maior fluxo de informações é via jornal, programa de rádio, dias de campo, feiras 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 na família - A cooperativa oferece palestras com ênfase no comportamento humano e não só palestra técnica - Há relação de confiança entre técnico e associado 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros das atividades são ferramentas úteis em determinadas situações - Contatos com produtores objetivam discussões específicas da atividade - Contato com outras pessoas objetiva estimulação intelectual
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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

Embora a discussão das diferenças entre as realidades não seja o foco do estudo, considera-se importante evidenciar alguns aspectos que demonstram as maiores diversidades nos perfis dos produtores rurais, apresentadas no quadro 2:

Quadro 2 - Diferenças entre as realidades estudadas

Característica	Brasil	Austrália
Visão de negócios	Cooperativa	Individual
Relação familiar	Envolve emoção nas trocas e no trabalho conjunto	Possui papéis definidos
Socialização intensa	Nos grupos de maior afinidade	Intensa nas relações de amizade isoladas
Oportunidades	Muitas para contatos pessoais e trocas	Poucas para contatos pessoais
Internet	Pouco acessível	Acessível a todos
Processos inovativos	Estimulados e orientados pela cooperativa	Buscados por eles próprios
Espaços para interação	Cooperativa e eventos promovidos por ela	São criados pelos produtores
Comportamento	Produtores são parte de uma comunidade e trabalham cooperativamente	Produtores agem individualmente e são competitivos
Assistência técnica	Oferecida pela cooperativa	Buscada através do departamento de agricultura ou de assistência privada
Qualificação e profissionalização	Cooperativa oferece aos associados	Buscadas de acordo com as suas necessidades
Mão-de-obra	Acessível	Escassa e custo alto
Fonte de informação principal	A cooperativa	Jornal, TV e contatos pessoais
Dispersão geográfica	Pequena	Grande

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

Essa diversidade presente nas realidades estudadas pode caracterizar melhor os comportamentos dos produtores frente as possibilidade de ampliação dos espaços para criação de conhecimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar as condições capacitadoras da criação do processo de criação de conhecimento organizacional, conforme apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Alguns aspectos estão muito evidentes nas duas realidades que é a busca constante por informações e inovações provindas de fontes diversas.

Contudo, os resultados do estudo demonstram que é preciso ter clareza de que o volume de informações não é determinante para a 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, a 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.

Um aspecto que ficou bastante evidente, no Brasil, foi a forte ligação que a cooperativa possui com seus associados e a responsabilidade que assume como espaço para a criação de conhecimentos. Por outro lado, os australianos procuram encontrar meios para que esse se concretize seja em pequenos grupos ou na relação direta com os técnicos.

Dessa forma, o conhecimento passível de interação, registro e disseminação possui 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. 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.

Dessa forma, no que se refere às diferenças entre as realidades, apresentada no Quadro 2, pode-se inferir que as condições capacitadoras podem ser influenciadas pelo perfil cultural, ou seja, na Austrália eles tem um perfil mais individualista e autodeterminado, já no Brasil uma visão mais dependente, relacionado a nossa história com a dependência ao Estado que também se alarga com dependência a outras instituições.

No cenário interdisciplinar que envolve o agronegócio, sugere-se dar continuidade a novos estudos que contemplem aspectos intangíveis, tais como estudar a criação do conhecimento para outros elos da cadeia produtiva, setores específicos que se encontram em expansão, bem como em outras realidades do agronegócio.

As limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho foram às restrições enfrentadas na aplicação dos *focus groups* quanto ao acesso aos respondentes na Austrália.

Artigo submetido para avaliação em 12\10\2011 e aceito para publicação em 31\01\2012

REFERÊNCIAS

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.

BATALHA, M. O. **Recursos Humanos para o Agronegócio Brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.

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**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2000.

BOEHLJE, M; ROUCAN-KANE, M; BRÖRING, S. Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 5, p. 53-82, 2011.

CHERMAN, A. ROCHA-PINTO, S. R. Gestão do conhecimento no Brasil: uma visão da academia. In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD) - ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro. 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** 2011. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

JANK, M. S. O Vendaval nas Bolsas e o Agribusiness. **Revista Pecuária de Corte**, n. 2. p. 34, 1997.

- 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.
- KNUTSON, R. D. Cooperatives and the Competitive Ideal. **Journal of Farm Economics**, v. 48, n. 3, p. 111-121, 1966.
- KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: an introduction to its methodology**. Thousand Oaks - CA: Sage, 2004.
- LI, Meng e GAO, Fei. Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n.4, p. 6-14, 2003.
- LOURENÇO, C. L. LIMA, C. E. B. Evolução do agronegócio brasileiro, desafios e perspectivas. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n.118, 2009.
- MADHOUSHI, M.; SADATI, A.; DELAVARI, H.; MEHDIVAND, M. ; MIHANDOST, R. Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management. **Asian Journal of Business Management**, v. 3, n. 4, p. 310-316, 2011.
- MARTINEZ, I.B. ; PIRES, M.L.L.S. Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: uma perspectiva empresarial e associativa. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v.19, n.1, jan/abril. 2002.
- MCADAM R, MCCREEDY. S. A critical review of knowledge management methods. **The Learning Organization**, v. 6, n. 3. p. 91-100. 1999.
- NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96-103, 1991.
- _____. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- 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.; REINMOLLER, P.; TOYAMA, R. Integrated Information Technology Systems for Knowledge Creation. In: DIERKES, M. et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 827 – 848.
- 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, 2001. p. 491-517.
- 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.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. N.Y: Publisher Garden City, 1967.
- PURPER, D. L. Integração Social: condição para o desenvolvimento cooperativo, reflexões preliminares na busca de um modelo. **Perspectiva Econômica**, ano 15. v. 10, n. 27, p. 73-98, 1980.

SANTOS, J.L.S. ; LEOCADIO, L. C. S. ; VARVAKIS, G. J. ; FIALHO, F. A. P. . Mapeamento da Produção Acadêmica em Gestão do Conhecimento no Âmbito do EnANPAD: uma análise de 2000 a 2006. . In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD) - ENANPAD 35., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SCARBROUGH, H. & SWAN, J. Explaining the Diffusion of Knowledge Management: The Role of Fashion. **British Journal of Management**, v. 12, p. 3-12, 2001.

SCHOLL, Wolfgang, KÖNIG, Christine, MEYER, Bertold; HEISIG, Peter. The future of knowledge Management. **Journal of Knowledge Management**, v.8, n.2, p.19-35, 2004.

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.

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.

UECKER, G. L. ; BRAUN, M. ; Uecker, A. D. . A gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 43., 2005, Riberão Preto – SP. **Anais...** 2005.