

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL:  
OS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO VALE DE IVINHEMA - COOPAVIL**

**IVÂNIA FREIRE DA SILVA**

**DOURADOS/MS  
2013**

**IVÂNIA FREIRE DA SILVA**

**CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL:  
OS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO VALE DE IVINHEMA - COOPAVIL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, para obtenção do Título de Mestre em Agronegócios.

ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. ERLAINE  
BINOTTO

**DOURADOS/MS  
2013**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA.  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

**CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL:  
OS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO VALE DE IVINHEMA - COOPAVIL**

**BANCA EXAMINADORA**

ORIENTADOR: PROF<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Erlaine Binotto – UFGD

PROF<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabiula Meneguete Vides da Silva - UEL

PROF<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisabete Stradiotto Siqueira - UFERSA

**DOURADOS/MS  
2013**

**IVÂNIA FREIRE DA SILVA**

**CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL:  
OS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO VALE DE IVINHEMA - COOPAVIL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios com área de Concentração em Agronegócios e Desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados.

Dourados (MS), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Profa. Erlaine Binotto, Dra.  
Coordenadora do Programa

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Erlaine Binotto, Dra. (Orientadora)  
Universidade Federal da Grande Dourados

---

Profa. Fabiula Meneguete Vides da Silva, Dra.  
Universidade Estadual de Londrina

---

Profa. Elisabete Stradiotto Siqueira, Dra.  
Universidade Federal Rural do Semiárido

## DEDICATÓRIA

*Aos meus Familiares e namorado.*

*Amisadai Freire da Silva (in memóiriam)  
Leonardo Albuquerque Vasques (in memóiriam).*

*Fontes de amor, inspiração e aprendizado.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço a Deus, pela minha existência, alegrias, bênçãos, sabedoria, coragem e força que me sustentam nesta vida, reflexo do seu infinito amor.*

*Minha eterna gratidão aos meus familiares, especialmente para meus pais, Ivano e Valdenice, pessoas simples, vindas do meio rural, que, com amor incondicional, dedicação e preocupação, sedimentaram minha formação com sábios conselhos e serviram de inspiração nesta jornada. Às minhas irmãs, Lucimara, Débora, Luciene, Valquiria, e meu irmão querido, Ivano Júnior, o apoio, conselhos, ajuda financeira, contato e sempre o incentivo. Aos sobrinhos Ana Paula e Ariel Anderson, o carinho e a torcida. Aos cunhados, Carlos Fernando, Alfaeder e Paulo, pela amizade nesta fase decisiva. E ao meu namorado, Claucir Roberto Schmidtke, pelo carinho, apoio, paciência, amizade e inúmeros conselhos, mesmo à distância;*

*Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Erlaine Binotto, a paciência, a disponibilidade, o ensino constante, a compreensão em momentos difíceis em que passei no programa, e o principal, o compartilhamento do conhecimento para me conduzir à construção deste trabalho. Para você, as lindas palavras extraídas do livro “o Profeta”, de Gibran Kalil Gibran:*

*Nenhum homem vos pode revelar coisa alguma, senão aquilo que reside já meio adormecido no amanhecer do vosso entendimento. O professor que caminha à sombra do templo, entre os seus seguidores, não dá de sua sabedoria, mas antes, dá sua fé e da sua afeição. Se ele for de fato sábio, não vos convida a entrar na casa da sabedoria, mas antes conduzir-vos-á ao limiar da vossa própria mente. [...] Porque a visão de um homem, não empresta as suas asas a outro homem (2008, p. 31).*

*Agradeço também aos professores do programa de mestrado em Agronegócios da UFGD pelo ensino e as experiências compartilhadas durante todo esse processo de ensino.*

*Agradecimentos as Professoras Dr<sup>a</sup>. Elisabete Stradiotto Siqueira (UFERSA) e Dr<sup>a</sup>. Fabiula Meneguete Vides da Silva (UEL). Por aceitar o convite de participar na minha banca de defesa e as contribuições sugeridas na qualificação.*

*Meus agradecimentos aos técnicos da UFGD, Anderson, Ludymille, Marcelo e Robson pela convivência nas horas em que estudei no laboratório e pelas informações no período de estágio e atividades do mestrado.*

*Agradeço a CAPES, a bolsa de estudo. Sem ajuda financeira desta instituição, certamente, não poderia continuar neste aprendizado, oferecido pelo Programa Pós-graduação em Agronegócios.*

*Meus sinceros agradecimentos a toda equipe da Cooperativa COOPAVIL. Em especial, ao Sr. Hernandes Ortiz (Presidente) pela abertura e receptividade para desenvolver este estudo. E a Juliana Paes (Técnica em Zootecnia), que disponibilizou tempo, agendou as visitas nas propriedades rurais e a boa acolhida em seu lar. E meus agradecimentos aos produtores rurais, que gentilmente me receberam em suas propriedades para que pudesse aprender e obter informações para a fase da pesquisa.*

*Minha gratidão aos amigos de longa data, Ana Karina de Oliveira Merlin e Rafael Merlin, o apoio financeiro, a amizade constante em momentos alegres e difíceis.*

*Minha gratidão em especial, a Adriana Rita Sangalli, parceria em horas e horas de estudos nestes dois anos no mestrado, nas visitas técnicas, na produção dos artigos, no incentivo e apoio sempre. A Andréia Maria Kremer, a presença incondicional em momentos alegres, difíceis e nos estudos. A Patrícia Stefanello Godoy, as caronas à rodoviária de madrugada para realizar a pesquisa e diariamente dividir os momentos de almoços e lanchinhos. Enfim, pela amizade de vocês, minhas amigas.*

*Minha gratidão também aos colegas do mestrado, à ajuda mútua em momentos de dúvidas, incertezas, alegrias, pois, este é um caminho de aprendizado com o comprometimento e a criação de novos saberes.*

*Enfim, a todos que contribuíram nesta jornada intensa de aprendizado, meu mestrado.*

*Resguarda a sabedoria prática e o raciocínio.  
E mostrar-se-ão vida para a tua alma e encanto para tua garganta.*  
**(Provérbios 3: 21-22)**

*O que as vitórias têm de mau, é que não são definitivas.  
O que as derrotas têm de bom, é que também não são definitivas.*  
**(José Saramago)**



## RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em verificar como ocorrem os modos de conversão do conhecimento, no contexto da Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema Ltda - COOPAVIL, por meio da aplicação do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). Trata-se de um estudo descritivo e explicativo de caráter qualitativo, complementada por dados quantitativos. A pesquisa foi realizada com os cooperados, gerentes e dirigentes da cooperativa, situada em Nova Andradina- MS. Para coletar os dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada como instrumento de pesquisa, com uso de gravação e os mesmos foram tratados por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Os principais resultados da pesquisa mostram que, na fase de socialização e internalização, as ações e atividades realizadas pela cooperativa para os cooperados, tais como, “Dias de Campo” e encontros anuais de cooperados, promovem a interação do grupo. O que favorece a troca de experiência dos produtores e um novo aprendizado por meio da observação em propriedades que já avançaram tecnologicamente o processo produtivo. Também, o aprendizado por meio de informações repassadas pelos técnicos da cooperativa, em parceria com AGRAER-MS e OCB-MS, com o uso de relatos e histórias. Na fase de externalização e combinação do conhecimento, os cooperados fazem o uso do diálogo informal em consultas aos diretores e gerentes, mas sem compartilhar da sua visão, o que não favorece o surgimento do conhecimento conceitual. Assim, como não se registram em documentos as informações técnicas, bem como, não utilizam informática. Percebeu-se, que o *site*, sendo um meio informacional da cooperativa, somente é citado por gerentes e diretores da cooperativa. Portanto, os quatro modos de conhecimento ocorrem na cooperativa de forma desarticulada. O que ressalta a necessidade de intensificar atividades práticas para integrar os grupos, pois estas oportunizam o acesso a informação e tende a criar um novo conhecimento.

Palavras Chaves: Conhecimento Organizacional. Criação do Conhecimento. Aprendizagem nas organizações. Cooperativas.

## ABSTRACT

The aim of this investigation is to verify as occurring modes of knowledge conversion, in the context of Cooperativa Agroindustrial do Vale de Ivinhema Ltda – COOPAVIL, by applying the model of Nonaka and Takeuchi (1997). This is a qualitative research study of and descriptive and explanatory complemented by quantitative data. The survey was conducted with members, managers and directors of the cooperative, located, located in Nova Andradina-MS. To collect data, we used the semistuctured interview as a research tool, using the same recording and were treated by means of content analysis proposed by Bardin (2011). The main results show that, at the stage of socialization and internalization, the actions and activities of the cooperative for the cooperative, such as "Days Field" and the annual meetings of members, promote group interaction. What fosters the exchange of experience of producers and new learning through observation on properties that have advanced technological production process. Also, the learning by means of information repassed by the technicians of the cooperative, in partnership with AGRAER-MS and OCB-MS, whit the use of reports and stories. In phase of externalization and combination of knowledge, the cooperative members make use of dialogue in informal consultations to directors and managers, but without sharing its vision, what does not favor the development of conceptual knowledge. So as not to record document is technical information as well as do not used computer. It was perceived that the website, as a means of cooperative informational only is cited by managers and directors of the cooperative. Therefore, the four modes of knowledge occur in the cooperative form of unarticulated. What underscores the need to intensify practical activities for integrate the groups because these nurture and aces to information tend to create new knowledge.

Key words: Organizational Knowledge. Knowledge Creation. Learning in organizations. Cooperatives

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Dado, informação e conhecimento.....	25
Figura 2 – Duas dimensões da criação do conhecimento.....	28
Figura 3 – Quatro modos de conversão do conhecimento .....	32
Figura 4 – Espiral do conhecimento .....	38
Figura 5 – Distribuição geográfica e produção das bacias leiteiras no Mato Grosso do Sul ...	57
Figura 6 – Estrutura organizacional da COOPAVIL.....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Disciplinas das organizações que aprendem .....	47
Quadro 2 - Resumo do referencial teórico e dos principais autores.....	55
Quadro 3 - Temas norteadores para as categorias de análises.....	64
Quadro 4 - Descrição dos fatores encontrados no contexto da cooperativa.....	84

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Faixa etária dos cooperados, gerentes e dirigentes.....	68
Tabela 2 - Escolaridade dos cooperados, gerentes e dirigentes.....	68

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABAG - Associação Brasileira de Agronegócio

ABCCOP - Aliança Brasileira de Cooperativas

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

AGRAER - Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural

COOPAVIL - Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema Ltda

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SIF - Serviço de Inspeção Federal

SIE - Serviço de Inspeção Estadual

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Objetivos.....	18
1.1.1 <b>Objetivo geral</b> .....	18
1.1.2 <b>Objetivos específicos</b> .....	18
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Estrutura do Trabalho .....	21
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
2.1 Conhecimento Organizacional .....	22
2.1.1 O conhecimento.....	22
2.1.2 A criação do conhecimento organizacional.....	26
2.1.3 As duas dimensões da criação do conhecimento e os dois tipos de conhecimento.....	27
2.1.4 O modelo teórico: os quatros modos de conversão do conhecimento organizacional ....	31
2.1.4.1 Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito .....	32
2.1.4.2 Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito.....	33
2.1.4.3 Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito .....	35
2.1.4.4 Internalização: do conhecimento explícito em tácito .....	36
2.1.5 O conteúdo do conhecimento e a espiral do conhecimento.....	38
2.2 Aprendizagem nas organizações .....	39
2.2.1 Tipos e modos de aprendizagem nas organizações .....	42
2.2.2 Fases e níveis de aprendizagem nas organizações.....	44
2.2.3 O papel da aprendizagem no contexto da criação do conhecimento .....	46
2.3 Cooperativas .....	49
2.3.1 Cooperativismo: um breve histórico .....	49
2.3.2 O cenário lácteo no Brasil e o cooperativismo regional.....	52
<b>3 A COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO VALE DO IVINHEMA- COOPAVIL</b> <b>.....</b>	<b>57</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
4.1 A Caracterização da Pesquisa.....	60
4.2 Sujeitos da Pesquisa .....	61
4.3 Coleta dos Dados .....	62
4.4 Categorias de Análise .....	64

4.5 Tratamento dos Dados .....	65
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>67</b>
5.1 Perfil de cooperados, gerentes e dirigentes da cooperativa e características na atividade .	67
5.2 Modos de Conversão do Conhecimento .....	70
5.2.1 Socialização .....	71
5.2.2 Externalização .....	74
5.2.3 Combinação .....	78
5.2.4 Internalização.....	80
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>98</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, as organizações contemporâneas estão cada vez mais confrontadas com a concorrência mundial. A fim de construir e sustentar uma vantagem competitiva, elas buscam aprimorar os conhecimentos: individual e o organizacional, pois perceberam que este passou a ser visto como um recurso estratégico fundamental e de suma importância.

As organizações, para manterem-se neste cenário com transformações econômicas e sociais, buscam incorporar o conhecimento organizacional por meio do aprendizado dos indivíduos. Este conhecimento agregado pode resultar em inovação contínua e melhoria de processos e serviços, bem como, na criação de novos produtos.

Essas mudanças também foram sentidas na agricultura nos últimos anos. Os produtores rurais e as organizações pertencentes ao agronegócio já percebem que manter-se num mercado competitivo e em constante transformação, requer mudanças nos antigos processos produtivos. Com isso, a busca por conhecimento torna-se uma necessidade chave para essa permanência.

No campo teórico, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem a utilização do modelo de criação do conhecimento organizacional, que consiste num mecanismo para que se alcance a vantagem competitiva. Como as organizações não criam conhecimento sem a participação dos indivíduos, os autores consideram que é fundamental a compreensão de todo o processo da criação do conhecimento, e não somente obter a informação.

Estudos voltados à criação do conhecimento, em ambientes do agronegócio, reforçam a ideia de que entender o processo de criação do conhecimento organizacional pode auxiliar significativamente o aprendizado dos produtores, e que este tende a oportunizar um importante passo para o início da criação de novos conhecimentos (HAMER; BINOTTO; NAKAYAMA, 2003; BINOTTO et al., 2007; BINOTTO; SIQUEIRA; NAKAYAMA, 2009). Ainda neste contexto, Sonka et al. (1999) destacam que aprendizagem é um elemento importante no processo de adoção de tecnologias de informação na estrutura de produção agrícola. As pesquisas de Ha, Okigbo e Igboaka (2008), com pequenos produtores da região da Nigéria na África, destacam que, devido ao intuito de inovar, produtores rurais aumentaram o seu aprendizado com o uso da tecnologia de informação colaborativa, o que resultou em novos conhecimentos.

Além disso, Zakaria e Nagata (2010) ressaltam que o fluxo de conhecimento no setor agrícola japonês aumentou significativamente com a troca de informação e a experiência dos assessores de extensão, que têm resultado em ações positivas ao setor e aos produtores.

A evolução das práticas inseridas em ambiente rurais, decorrente de uma economia globalizada, tem exigido de seus agentes, além de uma gestão inovadora, novas alternativas de produção. Assim, cooperativas agropecuárias, preocupadas com essas demandas e sua sobrevivência, buscam novos mecanismos produtivos que lhes possibilitem enfrentar a crescente concorrência econômica que é característica dos mercados, bem como, a eficácia relacionada à produção e à comercialização de produtos.

Os produtores do setor lácteo têm encontrado, no movimento de cooperação, um mecanismo de oportunidade para a melhoria da gestão dos negócios. Castro et al. (1998) salientam que, neste contexto de acirramento concorrencial, o setor de produção do leite por pequenos produtores tende a ser mais frágil e vulnerável. Os autores afirmam que, para haver uma consolidação destes agentes, será necessário resolver alguns problemas existentes nesse ambiente, como a ausência de profissionalização, a especialização do produtor, a pequena observação dos movimentos competitivos mundiais, as preferências dos consumidores e a baixa tecnologia adotada pelos produtores.

A ausência de conhecimento tende a contribuir com os problemas apontados por Chaddad (2007), em estudos das cooperativas de leite, tais como: a ausência de políticas agrícolas; a regulamentação do setor leiteiro; as barreiras à importação de leite e derivado, a falta de estrutura do setor produtivo, a falta de apoio à organização cooperativa, ausência de melhorias em nível tecnológico e educacional dos produtores, ambiente institucional e outros, possivelmente, não serão resolvidos, o que tende a causar o insucesso de produtores rurais e da cooperativa.

No entanto, Damher et al. (2007) e Figueiredo Neto et al. (2007) afirmam que, apesar das dificuldades estruturais do setor lácteo no Estado do Mato Grosso do Sul, percebe-se que esta atividade econômica está obtendo maiores níveis de profissionalismo referentes à produção agroindustrial, passando a concentrar mais investimentos em etapas industriais que visam ao gerenciamento da qualidade e da segurança alimentar. Tais mudanças melhoraram os processos produtivos para atender os mais diversos consumidores, reflexo da alta exigência do mercado (DAMHER et al., 2007; FIGUEREIDO NETO et al., 2007).

Todavia, os principais desafios na criação do conhecimento organizacional com o uso de tecnologia, apontados por Erden, Krogh e Nonaka (2009), consistem em ter uma definição

única das fontes, da disponibilidade deste para os membros e, o principal, a combinação com os conhecimentos já existentes.

A atividade leiteira não é estática, mas dinâmica. Os produtores precisam de informações e novos conhecimentos para obter bom desempenho produtivo. Toggler, Barroso e Bialoskorski Neto (2010, p. 178) salientam essa necessidade, ao enfatizarem que “[...] os produtores precisam continuamente melhorar a eficiência e a rentabilidade de suas propriedades, o que os leva à necessidade da troca de informações e dos sistemas de multiplicação do conhecimento, gerados pela experiência de sucesso”.

No ambiente complexo do setor lácteo, o conhecimento pode ser uma importante ferramenta para o melhor desempenho de seus agentes. Entender como ele é criado pode resultar em melhora no processo produtivo e contribuir para a aprendizagem dos produtores desse setor. Com isso, tem-se o surgimento da seguinte questão: Quais situações indicam a ocorrência dos modos de conversão do conhecimento nas relações entre associados e cooperativa?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Verificar como ocorrem os modos de conversão do conhecimento no contexto da Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema Ltda - Coopavil utilizando, como base, o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997).

### **1.1.2 Objetivos específicos:**

- a) identificar ações e atividades que estimulem o processo de socialização e internalização do conhecimento nas relações na cooperativa;
- b) investigar interações que auxiliem na promoção da externalização do conhecimento entre os cooperados;
- c) identificar ações e atividades que resultem no processo de combinação do conhecimento na cooperativa;
- d) verificar a existência de aprendizagem no contexto da cooperativa.

## 1.2 Justificativa

As alterações provenientes de aberturas de novos mercados e transações econômicas entre países tende a conduzir a proliferação tecnológica, o aumento de concorrentes e a corrida para a produtividade de novos produtos. Esses aspectos contribuem para as novas atividades desempenhadas pela empresa criadora de conhecimento, tais como o de criar, disseminar o conhecimento e incorporar novas tecnologias produtivas.

Atualmente, para criar novos produtos, melhorar os processos e formas organizacionais que lhes garantam uma vantagem competitiva, muitas organizações estão objetivando a inovação contínua. A vantagem competitiva, segundo Porter (1989, p. 31) “não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto”. Para o autor, cada uma destas atividades tende a contribuir com uma vantagem de baixo custo, bem como, criar uma diferenciação. Sendo assim, a vantagem competitiva é percebida quando a empresa consegue executar atividades estratégicas importantes que gera maior lucro do que do seu corrente de mesmo setor. Contudo, Barney (1991), acredita que a vantagem competitiva sustentável de uma organização, consiste em recursos valiosos, imitáveis e raros. Com isso, o conhecimento tende a ser o diferencial no contexto da globalização. Isso é reforçado por Nonaka (1997, p. 27) ao afirmar que “numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

O bom desempenho dos agentes econômicos, portanto, caracteriza-se pela intensidade de informações, sendo esta a base para o conhecimento. Este, torna-se o mecanismo que conduz o direcionamento às novas regras e maneiras pelas quais as empresas fazem os seus negócios (STEWART, 2002).

No meio rural, o cooperativismo tem sido caracterizado como uma forma de interação entre agentes, cuja essência reside na busca pela minimização dos riscos existentes no ambiente de atuação. A informação, portanto, é de essencial importância aos cooperados, pois gera conhecimento.

Segundo dados da EMBRAPA GADO DE LEITE (2012), o Brasil chegou a produzir 31,7 bilhões de litros de leite em 2010, o que evidencia a importância econômica do setor lácteo. Consequentemente entende-se que o cooperativismo tende a contribuir de forma significativa, pois pode gerar a oportunidade de melhoria nos negócios, principalmente, se

forem baseados no conhecimento do setor produtivo e pela aproximação deste com o produtor (CHADDAD, 2007).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os indivíduos interagem com a organização por meio do conhecimento. Considerando os produtores inseridos num ambiente competitivo, também passam a depender do compartilhamento de suas visões, da compreensão real e atual deste cenário. Neste sentido, as cooperativas passam a ter o importante papel de proporcionar aos cooperados um ambiente que seja ideal para a criação de novos conhecimentos, que proporcione uma cultura de aprendizagem, tendo em vista que o conhecimento não deve ser considerado separado dos aspectos tangíveis e intangíveis da sua comunidade criadora (BINOTTO, 2005; BINOTTO et al., 2007).

No agronegócio brasileiro, estudos voltados a análise da criação do conhecimento organizacional no contexto de cooperativas agropecuárias, na região do Rio Grande do Sul, de Hamer (2002), realizado em sua dissertação e o estudo de casos comparativos de duas realidades, a brasileira e a australiana, de Binotto (2005), em sua tese, serviram de estímulo para desenvolver este estudo numa cooperativa de leite no Estado de Mato Grosso do Sul.

Para a construção da história da cooperativa, informações foram extraídas do site da COOPAVIL (2012) e em visita à cooperativa. Isso contribuiu com a temática do cooperativismo no setor de lácteos em Mato Grosso do Sul e com o interesse em relacionar à teoria da criação do conhecimento organizacional, seguindo os procedimentos metodológicos de uma investigação científica.

Sendo assim, como o conhecimento tende a consistir num item relevante ao desempenho das organizações, a importância do trabalho está relacionada aos seguintes aspectos:

- ✓ Possibilitar, para o meio acadêmico, o entendimento de especificidades teóricas, relacionadas ao conhecimento, aplicadas ao caso de uma cooperativa do setor lácteo em Mato Grosso do Sul;
- ✓ Proporcionar, para a cooperativa de leite, análises e melhorias voltadas a possíveis problemas observados e apresentados;
- ✓ Caracterizar, para a sociedade, como instrumento que explicará as formas de criação do conhecimento entre os agentes do agronegócio local e como a teoria estudada contribui com possíveis soluções e sugestões futuras acerca da respectiva temática.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Além desta introdução, que consiste na primeira seção, o trabalho possui mais cinco seções. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico voltado à criação do conhecimento, aprendizagem e cooperativismo. Na terceira seção, tem-se a apresentação da Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema Ltda - COOPAVIL, destacando-se a história e a atuação no segmento lácteo. A quarta seção consiste na metodologia. Na quinta seção, são apresentados os resultados, juntamente com as análises dos dados obtidos em entrevistas aos cooperados e dirigentes da cooperativa. Em seguida, tem-se a última seção, que consiste na apresentação das considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta parte do trabalho, é apresentada a revisão voltada à criação do conhecimento organizacional, com temáticas relacionadas ao conhecimento organizacional, à aprendizagem e ao cooperativismo.

### **2.1 Conhecimento Organizacional**

O comportamento das forças de mercado mostra a necessidade de constantes adaptações das organizações no sentido de elevação do seu nível de concorrência. Como já comentado, o conhecimento consiste num importante meio de obtenção de resultado positivo no desempenho organizacional. Pois, envolve o conhecimento do indivíduo, da organização, do modo como este passa a ser utilizado na organização, e incorporado em procedimento, processos e rotinas que resultam em novos conhecimentos. Portanto, esta parte do trabalho é caracterizada pela apresentação deste fenômeno no ambiente organizacional.

Para a compreensão do que é o conhecimento organizacional, busca-se na história o entendimento sobre o significado de conhecimento, dado e informação, bem como analisa a estrutura teórica da criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi, e a diferenciação das duas dimensões em torno do conhecimento – epistemológica e ontológica.

#### **2.1.1 O conhecimento**

O debate acerca do conhecimento humano não é atual. Este tema esteve presente em estudos dos filósofos Heráclito, Parmênides, Platão, Aristóteles e Sócrates, por meio dos discursos filosóficos, na Grécia Antiga (SNELL, 2001; SPINELLI, 2003). Assim, Platão definiu o conhecimento como a crença verdadeira e justificada.

Preocupada em buscar o entendimento e a definição do conhecimento, a humanidade criou estudos filosóficos e epistemológicos. Desde então, estes passaram a ser difundidos em estudos da tradição intelectual ocidental e japonesa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em resgate à história da filosofia ocidental, nota-se que o conhecimento está presente em duas grandes tradições epistemológicas: o racionalismo e o empirismo. Essas tradições são diferentes entre si, quando é considerado o meio, ou seja, a fonte que constitui cada

conhecimento. Na teoria racionalista, prega-se o conceito de que o conhecimento não precisa ser justificado pela experiência sensorial, pois o método viável para obtê-lo é a dedução e, neste caso, recorrem-se aos construtos mentais como conceitos, leis ou teoria. Todavia, na teoria empirista, o conhecimento é obtido por indução, ou seja, prega-se que tudo é percebido a partir de experiências sensoriais específicas. Assim, na tradição filosófica ocidental, separa-se o sujeito conhecedor do objeto conhecido, da mente e corpo e da mente e matéria (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No que tange à epistemologia ocidental, quase não se pode afirmar a sua existência em ensinamentos da tradição intelectual japonesa. Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que a ênfase da tradição intelectual japonesa está ligada a três características fundamentais: (1) a unidade do homem e da natureza; (2) a unidade do corpo e da mente; e (3) a unidade do eu e do outro.

O resgate histórico dessas duas tradições epistemológicas contribuiu para o entendimento das raízes do conhecimento e a sua contribuição para os ensinamentos nas teorias econômicas, administrativas e outras teorias organizacionais que passaram a valorizar o conhecimento organizacional.

No século XX, mais precisamente a partir da década de 1960, as expressões do conhecimento surgiram também vinculadas ao trabalhador. Ducker (1993) foi considerado responsável pelos termos “trabalho do conhecimento” e “trabalhador do conhecimento”. Percebendo as mudanças, Drucker (2000, p.11), enfatizara que “as empresas deveriam dar passos, ainda que experimentais, para a conversão de dados em informação”. Acreditava-se já nesta época, que as organizações sentiriam as futuras consequências dessa sociedade em transformações, nos processos decisórios, na estruturação gerencial e até mesmo, na forma de executar o trabalho. Portanto, a nova atividade ligada à gestão, era tornar o conhecimento mais produtivo, ou seja, lucrativo.

Desta maneira, as organizações passaram a guardar os dados em sistemas tecnológicos e acreditavam que já tinham informação e o conhecimento necessário. Na longa tradição de gestão ocidental, as organizações sempre foram vistas como máquinas de processamento de informação que recebem e processam as informações do ambiente para resolver um problema e se adaptam ao ambiente com base em um dado objetivo (NONAKA; TOYOMA; KONNO, 2000). Referente ao armazenamento nas bases de dados, em ideia antagônica, Kim (1996, p. 65) comenta que estas “detêm uma pequena parcela das informações existentes em bases mentais”. Para o autor, a essência de uma organização está em seu pessoal e não nos sistemas.



Desta forma, Davenport e Prusak (1998) elucidam que a informação e o conhecimento não são sinônimos. Essa ausência de clareza gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produz resultados satisfatórios. Portanto, cabe esclarecer e diferenciar o que é o dado, a informação e o conhecimento.

O dado é a matéria-prima essencial para criar uma informação. No entanto, os dados descrevem somente a parte de algo que aconteceu, não fornecendo julgamento, interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ao oposto do dado, a informação tem significado, porque muda o modo como o seu destinatário vê algo, de forma que exerce impacto sobre seu julgamento e comportamento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Porém, Sveiby (1998) ressalta que a informação é desprovida de significado, por isso, vale pouco. E como tal, deve ser tratada como um produto abundante de pouco ou nenhum valor econômico.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64), a informação “[...] é o fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromisso de seu detentor”. Sveiby (1998, p. 58) que não tem sua visão contrária a esta ideia, considera a informação como “[...] perfeita para transmitir conhecimento articulado, mas não é confiável nem eficiente para transferir conhecimento entre pessoas”.

O conhecimento é diferente, pois possui vários significados. Conforme se observa nas palavras de Sveiby (1998, p. 35), “[...] envolve a informação, conscientização, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, aprendizado, sabedoria e assim por diante”. Para o autor, a definição do conhecimento depende do contexto em que este é empregado, para esta afirmação, considerou a percepção de Polanyi (1967), que definiu o conhecimento como “a capacidade de agir”.

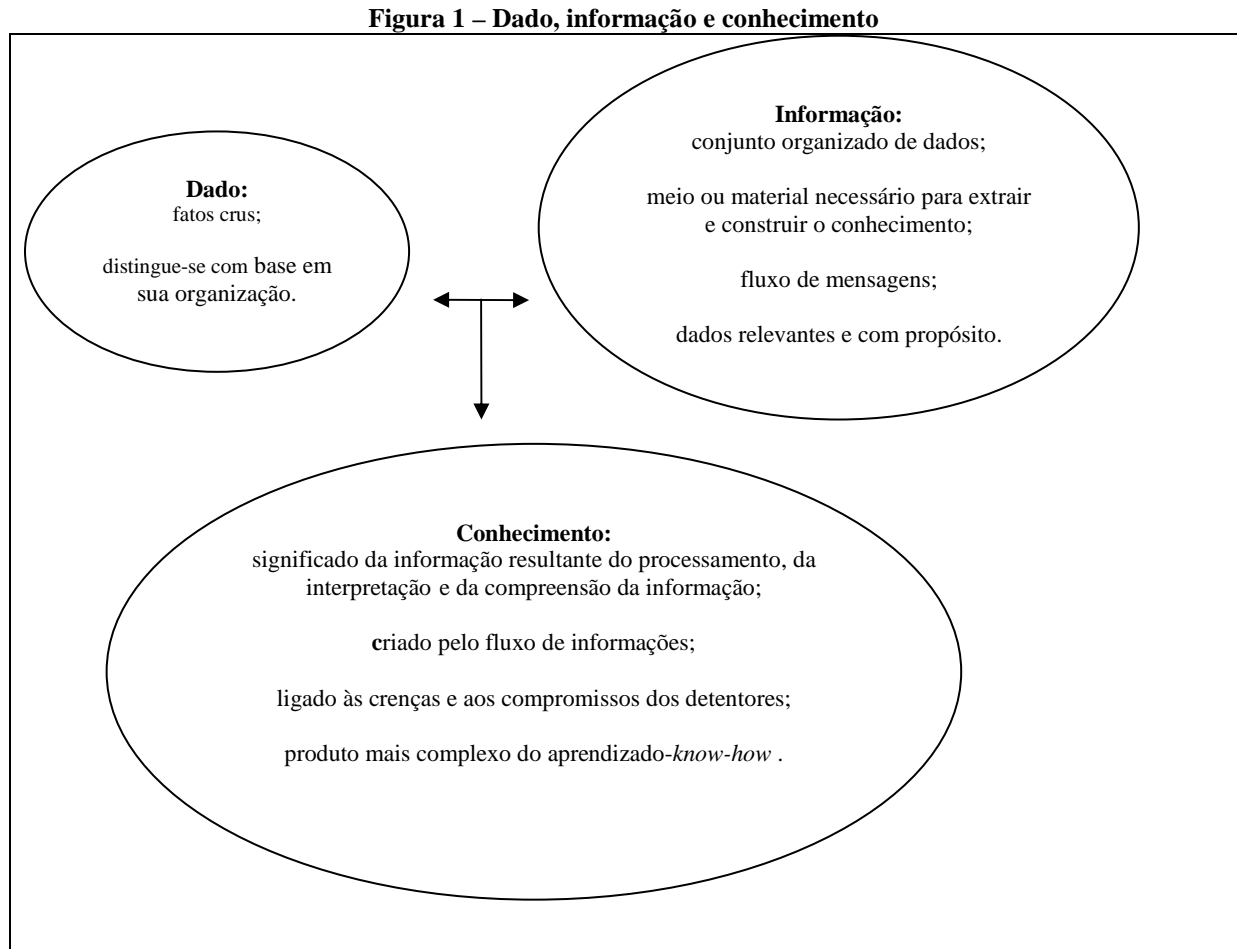
Ainda o considerando, Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem:

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processo, prática e normas organizacionais.

Contudo, o conhecimento, para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 30), refere-se “à cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver os seus problemas”. Segundo os autores, o conhecimento não significa somente o uso de tecnologia, mas a integração de dados, informações e pessoas.

A respeito dessa complexidade de definições, Binotto, Stradiotto e Nakayama (2009) agruparam as ideias de alguns dos principais teóricos no assunto, tais como: Nonaka e

Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Bhatt (2001), Hedlund e Nonaka (1993), Leonard e Sensiper (1998) e Brow e Duguid (2001), conforme a figura 1.



Fonte: Binotto, Stradiotto e Nakayama (2009, p. 370).

Acerca do dado, informação e do conhecimento, existe uma vasta literatura, porém, não é objetivo analisá-los detalhadamente aqui. Basta por hora lembrar que, Probst, Raub e Romhardt (2002) enfatizam que conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Enfatizam também que, em estudos organizacionais, o conhecimento surge como o fator competitivo, impelindo as empresas de fazerem uso do tesouro oculto que está nas mentes dos funcionários.

Neste contexto, Nonaka, Toyoma e Konno (2000) ressaltam que as organizações não são apenas máquinas de processar informações, ao contrário, são entidades que criam o conhecimento através da ação e interação dos seus indivíduos.

De fato, os ambientes organizacionais estão cada vez mais ativos e complexos e sinalizam que ter uma informação armazenada em tecnologia não é suficiente para garantir sucesso com vantagem competitiva duradoura (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Neste

aspecto, os conceitos e ferramentas de gestão que enfatizavam somente a divisão do trabalho físico e uso de recurso informacional, passou a depender da integração e combinação do conhecimento (PAWLOWSKY, 2001) para desenvolver novas ideias, soluções e resolução de problemas. E, entender o conhecimento e quem o têm, é fundamental para a sobrevivência nas transações comerciais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Um dos maiores desafios atuais das organizações é a sua criação de um ambiente que exija e permita a geração do processo de informações continuamente (BHATT, 2000). Assim, a ênfase na integração entre o indivíduo e a organização aumenta não só a capacidade de aprendizagem, mas também do conhecimento organizacional.

Portanto, esta abordagem sobre diferença de dado, informação e conhecimento consiste sempre na ênfase que estes três devem ser entendidos como entidades separadas, porém, devem ser gerenciados juntos na formação do conhecimento organizacional.

### **2.1.2 A criação do conhecimento organizacional**

As organizações lidam constantemente com ambientes incertos. Neste sentido, o conhecimento tornou-se um componente indispensável para muitas organizações. Acredita-se que a empresa que o possui tem capacidade de criar e inovar suas ideias. A inovação consiste em transformam novos produtos, processos ou serviços. E ainda, gera crescimento dinâmico da economia, aumento de emprego e lucro para a empresa (POPADIUK; CHOO, 2006).

Todavia, uma organização não cria conhecimento por si só. A base do conhecimento está enraizada no conhecimento humano (NONAKA, 1997), ou seja, advém do seu capital intelectual (SWEART, 1998).

Nesse sentido, a abordagem voltada para a criação do conhecimento organizacional tem se preocupado na distinção do conhecimento tácito e explícito e sua interação entre os indivíduos. Para a compreensão dessa relação recíproca entre esses dois tipos de conhecimentos, é apresentada a teoria de criação do conhecimento organizacional, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) e o modelo escolhido para esta pesquisa.

Nesta perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1997, p 01) argumentam que, por criação do conhecimento organizacional, entende-se “[...] a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Sendo assim, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) destacam:

A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais.

A teoria da criação do conhecimento organizacional procura enfatizar que uma empresa quando visa inovação, não deve somente se preocupar com informações recebidas de “fora para dentro”, ao contrário, o conhecimento ocorre de “dentro para fora”. Desta maneira, ele precisa ser criado na organização com o intuito de redefinir problemas e soluções que tende a afetar seu ambiente (NONAKA, 1994, NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYOMA; KONNO, 2000).

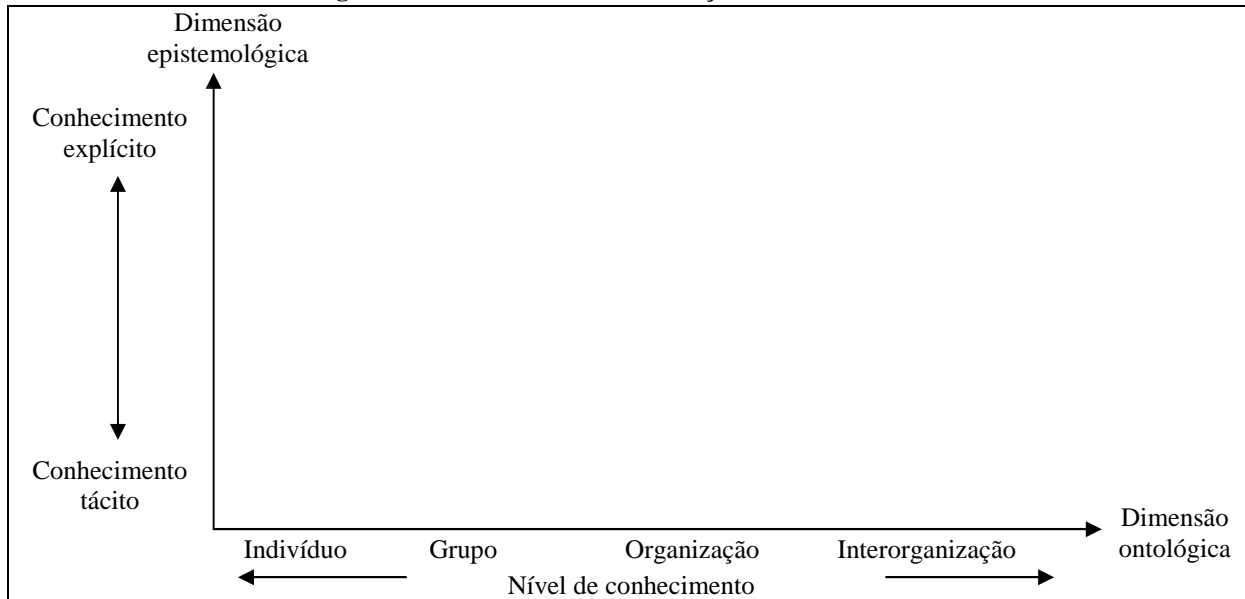
### **2.1.3 As duas dimensões da criação do conhecimento e os dois tipos de conhecimento**

A estrutura conceitual básica para a criação do conhecimento organizacional está ancorada em duas dimensões: a epistemológica e a ontológica (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Com relação à dimensão ontológica, o conhecimento é gerado pelo indivíduo. Assim, o conhecimento organizacional surge como uma ampliação do conhecimento individual. Sem o indivíduo, a organização não pode gerar conhecimento.

A dimensão epistemológica se preocupa com a distinção do tipo de conhecimento: tácito e explícito. Tal fato ocorre, porque, no estudo da epistemologia ocidental, existe uma valorização para o conhecimento explícito, enquanto as empresas japonesas direcionam seus estudos epistemológicos para o conhecimento tácito. Sendo assim, estes dois tipos de conhecimento não devem ser considerados como entidades separadas, mas “complementares”, pois se interagem nas atividades criativas dos indivíduos (NONAKA, 1994; NONAKA; UMEMOTO; SENNO, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYOMA; KONNO, 2000). A figura 2 apresenta ambas as dimensões.

Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que o segredo para a criação do conhecimento está na conversão do conhecimento tácito. Centrando-se nesta análise, no entanto, sugerem a identificação desses dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito.

**Figura 2 – Duas dimensões da criação do conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62)

O termo tácito deriva do latim *tacitum* e significa “silencioso ou secreto”. Polanyi (1967) considera o conhecimento como algo difícil de ser compartilhado, acredita em sua visão de filósofo que “*we can know more than we can tell*”, ou seja, traduzindo, o ser humano saberia mais do que ele poderia expressar. Nesta mesma linha de idéia, Stewart (2002, p. 187) definiu o conhecimento tácito como sendo [...] “o conhecimento que as pessoas têm, mas não manifestam de forma expressa”.

Sveiby (1998) afirma que o conhecimento tácito é articulado. Probst, Raub e Romhardt (2002) enfatizam que o conhecimento tácito vital deve ser “externado”, ou seja, visível a todos na organização. Para Nonaka (2000, p. 33), “[...] ele tem importante dimensão cognitiva. [...] consiste em modelos mentais, crenças e perspectiva tão arraigadas que é tido como algo certo”. Porém, o conhecimento tácito consiste num conhecimento de difícil acesso, pois é considerado individualizado, internalizado e de difícil transferência.

A principal característica do conhecimento tácito é a dificuldade de codificação e modo como este deve ser compartilhado. Por isso, existem duas escolas diferentes de estudos em relação ao conhecimento tácito: a externalização e a codificação (BHATT, 2000).

A primeira escola, a externalização, enfatiza que o conhecimento tácito deve ser explicitado para compartilhamento por meio de uma interação entre os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Entende-se que o conhecimento tácito em relação ao explícito é mais difícil de extrair e codificar, pois seu alicerce está na maneira de como se

fazer algo, porém, tende a ser compartilhado mediante as conversas, por meio de vivência, pela experiência pessoal podendo ser obtida em cursos, livros, aprendizagem informal (POPADIUK; SANTOS, 2010). Diferentes métodos de aprendizado direto, tais como, o *networking*, a interação, a aprendizagem e a ação que incluem uma interação social face a face e experiências, são consideradas as práticas mais adequadas para apoiar o compartilhamento do conhecimento tácito (HALDIN-HERRGARD, 2000).

Na segunda escola, a codificação, acredita-se que a criação do conhecimento tácito é um processo emergente em que se relacionam as experiências pessoais de trabalho e, portanto, podem ser facilmente reproduzidas e encontradas (BOIRAL, 2002), portanto, é economicamente viável (COWAN; FORAY, 1997).

O processo de conversão do conhecimento, que passa por uma codificação em mensagens, que logo em seguida é processado como informação, muda alguns aspectos fundamentais na economia, na geração de conhecimento e na sua distribuição. Para Cowan e Foray (1997), o processo de codificação implica elevados custos fixos iniciais, mas, permitem aos seus agentes, realizar determinadas operações com custos marginais bem menores. Desta forma, os autores apontam quatro benefícios para a codificação do conhecimento: (1), redução dos custos de aquisição de conhecimento; (2) acesso ao conhecimento; (3) redução de problemas de assimetria de informação; e (4) divisão do trabalho organizacional.

Contudo, codificar o conhecimento seria uma ação de gastos e documentação excessiva, e este processo tende não ser, necessariamente, uma reflexão útil e fiel do conhecimento tácito. Porém, já existe um consenso entre a codificação e a externalização do conhecimento tácito, ambas, são complementares e não substitutas. Entende-se que o processo de codificação não fornece todo o conhecimento necessário para realizar uma ação; portanto, sempre haverá algum conhecimento tácito envolvido na execução de qualquer ação (COWAN; FORAY, 1997; BOIRAL, 2002).

A dimensão tácita baseia-se na experiência, no pensamento e no sentimento em um contexto específico. É composto por componentes cognitivos e técnicos. Os componentes cognitivos referem-se aos modelos mentais individuais, mapas, crenças, paradigmas, e pontos de vista. E os componentes técnicos, referem-se ao *know-how* e as habilidades do indivíduo (POPADIUK; CHOO, 2006).

O conhecimento tácito que é muitas vezes difícil de definir, dadas as suas características inexprimíveis, vem sendo abordado cada vez mais nos estudos ligados a gestão do conhecimento, tais como, estratégica para o conhecimento; aprendizagem organizacional;

uso de *storytelling*, comunidades de prática; capital intelectual; redes de conhecimento e assim por diante (VENKITACHALAM; BUSCH, 2012).

O termo “explícito” vem do latim *explicitus*, e significa desdobrado, revelado. É definido como sendo aberto, arrumado e explicado, formal e sistemático. E pode ser identificado, articulado, captado, partilhado e aplicado (STWEART, 2002; NONAKA, 2000). Davenport e Prusak (1998) defendem que o conhecimento explícito pode ser embutido em procedimentos, representados por banco de dados e transferidos.

Popadiuk e Choo (2006) ressaltam que a classificação da dimensão explícita pode ser com base em objeto ou em regras. O conhecimento baseado em objeto é codificado em palavras, números, fórmulas ou um bem tangível, tais como, equipamentos, documentos ou modelos. E o conhecimento baseada em regras, é codificado em procedimentos operacionais padrões. Os autores Cyert e March (1992) apud Popadiuk e Choo (2006), destacam quatro tipos de regras baseadas em procedimentos e sua importância: (a) as regras de desempenho de tarefas, que especificam métodos para realização das tarefas organizacionais, porque facilitam a transferência da aprendizagem; (b) as regras de manutenção dos registros, porque enfatizam sobre o que e como tais registros devem ser mantidos pela organização; (c) as regras para manipular informações, ou seja, que definem o sistema de organização de comunicação, porque inclui a forma de distribuição e síntese da informação interna e externa; e, (d) as regras de planejamento, porque norteiam o processo de planejamento e alocação de recursos entre as atividades da organização.

Nas empresas em que a interação pessoal é mais evidente, o conhecimento explícito tem se destacado (POPADIUK; SANTOS, 2010). Sendo assim, esse conhecimento torna-se mais fácil de ser comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas e programas de computadores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Como já citado anteriormente, o estudo da epistemologia ocidental buscou definir o conhecimento como uma crença verdadeiramente justificada. Esta veracidade se justifica pelo fato de que os indivíduos possuem suas próprias observações do mundo, ou seja, depende do ponto de vista de cada um, da sensibilidade pessoal e experiências (ERDEN; KROGH; NONAKA, 2008). No entanto, mostrou ser também polêmica quanto ao conhecimento que é mais verdadeiro. Enquanto os japoneses consideram o conhecimento “tácito” como o principal conhecimento a ser considerado, por outro lado, os ocidentais consideram o “explícito” (NONAKA, 1994; NONAKA; UMEMOTO; SENNO, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na opinião de Nonaka e Takeuchi (1997), esses dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, não estão totalmente separados, ao contrário, são entidades mutuamente complementares. Sveiby (1998) propõe a interação entre conhecimento tácito e explícito e sua percepção e conceitos são parecidos com os apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997).

Em síntese, o conhecimento pode ser considerado tanto explícito como tácito. Este depende de um contexto favorável, que pode ser físico, virtual, mental, ou, mais provavelmente, todos os três (POPADIUK; CHOO, 2006). Por ser, dinâmico, relacional e baseado na ação humana, o conhecimento depende da situação e das pessoas envolvidas e não na verdade absoluta ou artefatos. Além disso, envolve a interação destes dois conhecimentos, que é o pressuposto fundamental da teoria dinâmica da criação conhecimento organizacional (NONAKA, 1994; NONAKA; UMEMOTO; SENNO, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

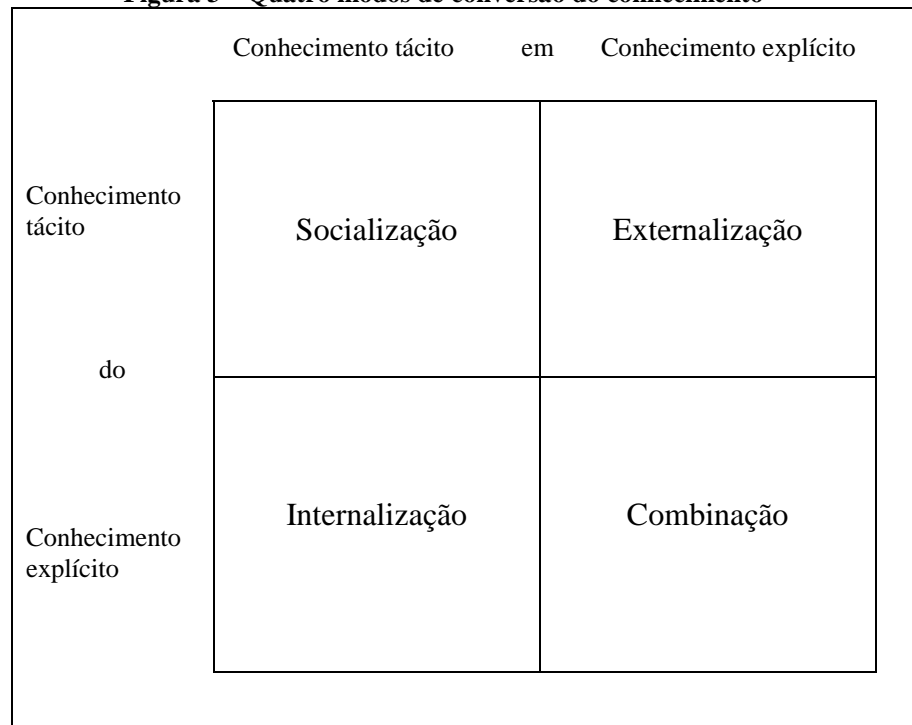
#### **2.1.4 O modelo teórico: os quatros modos de conversão do conhecimento organizacional**

Em seu modelo dinâmico de teoria da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) afirmam que este é “criado e expandido através de uma interação social entre o conhecimento tácito e explícito”.

Com base nessa interatividade criaram um modelo que retrata as quatro formas diferentes de se converter o conhecimento, que são: (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que denominaram de socialização; (2) de conhecimento tácito em explícito (externalização); (3) de conhecimento explícito em explícito (combinação) e (4) de conhecimento explícito em tácito (internalização). Sendo assim, denominaram como os quatro modos da conversão do conhecimento, destacado na figura 3.

No que se refere aos quatro modos de conversão do conhecimento, observa-se quatro etapas: (1) “Socialização” é a fase em que o conhecimento ocorre por meio do compartilhamento das experiências e modelos mentais dos indivíduos. (2) “Externalização” é a fase em que o conhecimento acontece por meio de diálogo ou pela reflexão coletiva, por isso, é considerado uma das etapas mais difíceis do modelo. (3) “Combinação” é a fase em que o conhecimento é provocado por um conhecimento recém criado e por outro já existente. (4) “Internalização” é última fase da etapa do modelo, o conhecimento é construído de forma operacional, ou seja, pelo aprender fazendo (NONAKA, 1994; NONAKA; UMEMOTO; SENNO, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYOMA; KONNO, 2000).



**Figura 3 – Quatro modos de conversão do conhecimento**

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

Segundo Sveiby (1998), os quatro modos de conversão do conhecimento podem ser utilizados para beneficiar o processo de produção dos profissionais que trabalham em organizações do conhecimento. Desta forma, visando o entendimento desta abordagem, proposta no modelo, é necessário explicitar a diferenciação dessas quatro fases e como é que se interagem.

#### **2.1.4.1 Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito**

A socialização é um processo de compartilhamento das experiências e habilidades técnicas de um indivíduo com outros indivíduos. Nonaka e Takeuchi (1997) a consideram como o marco inicial da empresa criadora do conhecimento. Portanto, os autores enfatizam que na fase de socialização do conhecimento, os indivíduos podem aprender através da observação, da imitação, e da prática.

Para Nonaka, Toyama e Konno (2000) a socialização pode ocorrer de três formas:

- a) no aprendizado tradicional, através do ensino da experiência, em que se aprende o conhecimento tácito necessário ao seu ofício;
- b) em reuniões sociais informais, ou seja, fora do local de trabalho, por meio do

- compartilhamento das visões de mundo, dos modelos mentais e pela confiança mútua;
- c) por meio da socialização organizacional, que vai além das fronteiras da organização, quando se adquire e aproveita o conhecimento tácito embutido em clientes, fornecedores, e pela interação com eles.

No entanto, Nonaka (1997) adverte que a socialização isolada pode limitar a criação do conhecimento. Sem alguma forma de experiência compartilhada, este processo tende a ficar difícil, pois, “[...] a mera transferência de informação não fará sentido algum ao indivíduo, principalmente, se estiver desligado das emoções e dos contextos específicos nos quais as experiências estão embutidas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

O processo de socialização, no contexto organizacional, para Asforth, Sluss e Saks (2007), envolve algumas táticas, um comportamento pró-ativo, e a integração do indivíduo para aprendizagem. Sendo assim, sugerem os autores uma atenção na forma como os recém-chegados são socializados, pois, esta tende a refletir sobre o que eles realmente aprendem. Desta forma, a socialização e aprendizagem desempenham um papel de integração, de redução da incerteza e aumento do conhecimento que é relevante no ambiente organizacional.

#### **2.1.4.2 Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito**

A externalização é um processo de articulação e conversão do conhecimento tácito para o explícito (NONAKA; UMEMOTO; SENNO, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI; NONAKA, 2008), onde, o conhecimento tácito é articulado por meio do diálogo e da reflexão. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997, p.71) ainda comentam que “é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáfora, analogias, conceitos, hipótese ou modelos”.

A metáfora é um tipo de linguagem utilizada pelo indivíduo para revelar os padrões universais da sua experiência e a base para a compreensão de seu corpo, sua mente e o mundo (FARIAS; LIMA, 2010). Segundo Vergara (2006, p. 38), a metáfora “é uma figura de linguagem que, valendo-se da comparação entre dois conceitos diferentes, tem como objetivo formar outros conceitos”. Com o seu uso, “as pessoas colocam aquilo que sabem em formas novas e começam a expressar aquilo que sabem, mas que não conseguem verbalizar” (NONAKA, 1997, p. 35). Portanto, a metáfora é claramente uma parte fundamental da linguagem e do pensamento (GIBSS, 2006), que permite ao indivíduo, formalizar seu entendimento e compreensão de algo intuitivo pelo uso da imaginação e símbolos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

No entanto, “enquanto a metáfora desencadeia o processo de criação de conhecimento, ela, sozinha, não é suficiente para completá-lo. O passo seguinte é a analogia” (NONAKA, 1997, p. 36). Entende-se por analogia, a comparação entre dois conceitos diferentes por meio da descrição de outro elemento (VERGARA, 2000). Logo, “ao esclarecer a verdadeira proximidade ou distância de duas ideias contidas numa frase, as contradições incorporadas nas metáforas são harmonizadas pela analogia. Neste sentido, a analogia é uma fase intermediária entre a imaginação pura e o pensamento lógico” (NONAKA, 1997, p. 36; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Conceitos são criados cooperativamente por meio de “diálogo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 98). A função do diálogo, no entendimento de Isaacs (1996, p. 137), é de “[...] ser um método que explora as incoerências por trás do pensamento e da ação que originam os problemas”. Portanto, deve ser utilizado muito além do que uma simples estratégia que favoreça uma conversa mecanicista e defensiva entre os indivíduos, pois a sua finalidade consiste em percepção, investigação, solução aos problemas originados de uma fragmentação sutil e difusa do pensamento (ISAACS, 1993, 1996).

Nesta perspectiva de criar conceitos, Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o uso do raciocínio dedutivo e indutivo é um caminho a ser considerado. Como exemplo, cita a experiência da empresa Mazda, que conseguiu combinar esses dois raciocínios para desenvolver o conceito do RX-7, descrito como “um autêntico carro esporte que privilegia o prazer e o conforto de dirigir”. Assim, criar conceitos para novos produtos é um exemplo deste processo de conversão do conhecimento (NONAKA; UMEMOTO; SENNO, 1996).

As hipóteses ou modelos são mais concebíveis do que uma metáfora ou analogia, pois “suas contradições são resolvidas [...] através de uma lógica consistente e sistemática” (NONAKA, 1997, P. 37).

Quando o conhecimento tácito se torna explícito, este é cristalizado, permitindo assim que seja partilhado por outros, e torna-se a base de novos conhecimentos (NONAKA; TOYOMA; KONNO, 2000).

Em ambientes rurais, Binotto, Siqueira e Nakayama (2009, p. 381) enfatizam que é fundamental repensar o conhecimento tácito como algo que “[...] está presente em diversas formas e meios, podendo tornar-se explícito nos produtos e processos”. Portanto, enfatizam as autoras, quando pensarmos no conhecimento tácito, é indispensável pensar em um mecanismo em que as pessoas possam manter contatos frequentes, de tal forma que crie um campo de interação e assim o conhecimento tácito se manifeste espontaneamente.

### 2.1.4.3 Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito

A combinação é o processo que converte o conhecimento explícito em explícito. Envolve diferentes conjuntos de conhecimento explícito que podem ocorrer por meio de reuniões, conversas por telefone, internet, ou por outros meios pelos quais ocorra a configuração da informação. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Neste sentido, Popadiuk e Santos (2010) comentam que, para este tipo de interação coletiva e informacional, as relações sociais em cafés, reuniões de planejamento e bate papo são fundamentais.

Nesta fase do modelo, o conhecimento explícito é de “dentro para fora”, ou seja, ocorre na organização e depois de combinado, editado ou processado para formar um novo conhecimento para ser disseminado entre os membros da organização. O uso criativo das tecnologias de informação – TI, redes de comunicação informatizadas e bancos de dados em grande escala podem facilitar o surgimento do conhecimento nesse modo de conversão (NONAKA; UMEMOTO; SENNO, 1996).

Neste contexto de criar novo conhecimento que garanta uma inovação contínua como vantagem competitiva, o uso de novas tecnologias de informação para o processamento das informações passou a ser novamente um caminho a ser considerado como uma ferramenta de apoio para o desenvolvimento da teoria e aplicação prática (NONAKA; REINMOLLER; TOYAMA, 2001). Com a presença de tecnologias, por meio de equipamentos e *software*, aumentou significativamente a responsabilidade das organizações em gerenciar as fontes de informação para compreender como ocorre o conhecimento organizacional (RODRIGUES; BLATMMAN, 2011).

Todavia, gerenciar a informação requer que a organização tenha uma cultura voltada para a informação, bem como uma administração participativa e o comprometimento individual. Valentim et al. (2008, p. 187) ressaltam a importância de uma gestão da informação num contexto organizacional:

Entende-se que a gestão da informação como um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos formais (conhecimento explícito) de informação nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão [...], portanto, deve se preocupar com os documentos gerados, recebidos e utilizados para atividades do negócio.

No ambiente rural, como a informação é o conhecimento, a habilidade e a atitude. Estes são obtidos a partir de uma fonte que poderá ser uma pessoa, mídia impressa ou

eletrônica, de forma deliberada ou ocasional. O receptor poderá optar por aceitar ou rejeitar a informação, ou colocá-la de lado para uso posterior (KILPATRICK; ROSENBLATT, 1998).

Em estudos voltados à criação do conhecimento e à agricultura de precisão, Sonka et al. (1999) destacam a importância da inclusão de novas tecnologias de informações a estrutura de produção e melhoria do conhecimento já existente. Para os autores, o uso deste tipo de tecnologia permite aos produtores o acesso a informações de forma explícita, contrária à situação anterior, em que os produtores só tinham à sua disposição informações tácitas.

No entanto, Sonka et al. (1999) ressaltam que por mais que este assunto atraia considerável atenção e interesse no meio rural, tende a apresentar desvantagens se gestores ou gerentes das organizações não incluem neste processo o uso de tecnologia e a gestão dos ativos intangíveis.

Outra experiência com o uso de tecnologia ocorreu com produtores nigerianos. Com a criação de um centro de conhecimento experimental, alguns produtores, passaram a usar a tecnologia informacional, para acessar assuntos relacionados à falta de fertilizantes, ao controle de pragas, as mudas, os financiamentos e a água. Além disso, o uso da *internet* reduziu o tempo na busca de informação e proporcionou a integração entre os indivíduos locais (HA; OKIGBO; IGBOAKA, 2008).

Em propriedades rurais, as informações são obtidas por várias fontes e tornam-se significativas quando são utilizadas como ferramentas para o gerenciamento da propriedade (BINOTTO; SIQUEIRA; NAKAYAMA, 2009). Porém, a quantidade de informacional adquirida não é imutável para a criação de conhecimento, primeiro deve ocorrer o reconhecimento do produtor rural como necessária, para posteriormente criar o conhecimento.

#### **2.1.4.4 Internalização: do conhecimento explícito em tácito**

A internalização é o processo de conversão do conhecimento explícito para tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento acontece por meio dos processos de aprendizagem, em que os indivíduos acumulam o valioso *know how*, ou seja, ocorre pelo aprender fazendo.

Nesta fase, o conhecimento pode ser verbalizado em forma de histórias contadas oralmente, chamadas de *storytelling*, utilizadas em ambientes organizacionais (TOBIN, 2007) O uso de histórias e narrativas tem sido utilizado como um instrumento eficiente para a mudança em gestão. Segundo Terra (2013, p. 4), “ninguém é absolutamente racional, [...] é preciso mudar os modelos mentais e perspectiva das pessoas a partir de histórias que as

ajudem a visualizar futuros possíveis e desejáveis”. Para este autor, as mudanças organizacionais tende a afetar muito a vida dos indivíduos, neste caso, o uso de argumentos racionais resulta em baixa efetividade e relatos por histórias passam a ser um caminho a ser considerado para facilitar o entendimento de todos.

Nesta fase, o conhecimento também ocorre por meio dos processos de documentação em sistemas (SVEIBY, 1998), ou seja, por meio da gestão de documentos (VALENTIM et al., 2008). No contexto organizacional, gerenciar os documentos envolve a memória organizacional. Hatami, Galliers e Huang (2003) apud Druziani e Capatan (2012), consideram a memória organizacional um importante instrumento para se reter o conhecimento organizacional. Pois, possibilita o armazenamento do conhecimento tácito explicitado pelos indivíduos e, contribui para o aprendizado de experiências passadas e sustentam os processos decisórios. Portanto, a memória organizacional envolve atividades de identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento individual ao organizacional e, bem como, as lições aprendidas.

Outro aspecto importante para a ocorrência de novo conhecimento é a participação em programas de treinamentos para o enriquecimento das experiências (NONAKA; UMEMOTO; SENNO, 1996; NONAKA; TOYOMA; KONNO, 2000) e para fomentar novas ideias (GARVIN, 2000) por meio do aprendizado.

No contexto rural, os agricultores aprendem que agricultura envolve riscos e, portanto, precisam tomar decisões precisas, quase sempre, baseada na experiência da vida real. Para obter o retorno adequado sobre investimentos e para minimizar as perdas, os produtores precisam de conhecimento específico e constantes aconselhamentos dos serviços de extensão e de outros produtores com produtividade avançada (ZAKARIA; NAGATA, 2010). Neste sentido, destaca o papel dos assessores de extensão, como agentes intermediários, e como, elo entre os agricultores e os órgãos que levam as informações especializadas ao campo.

Sobre a importância deste processo criativo, Garvin (2000, p. 54) escreve:

Às vezes são criações originais, por meio de percepções súbitas de ideias ou como resultado de acessos de criatividade; outras vezes provêm do ambiente externo à organização ou são transmitidas por pessoal interno, perspicaz e esclarecido. Quaisquer que sejam as fontes, essas ideias são um gatilho para melhorias organizacionais.

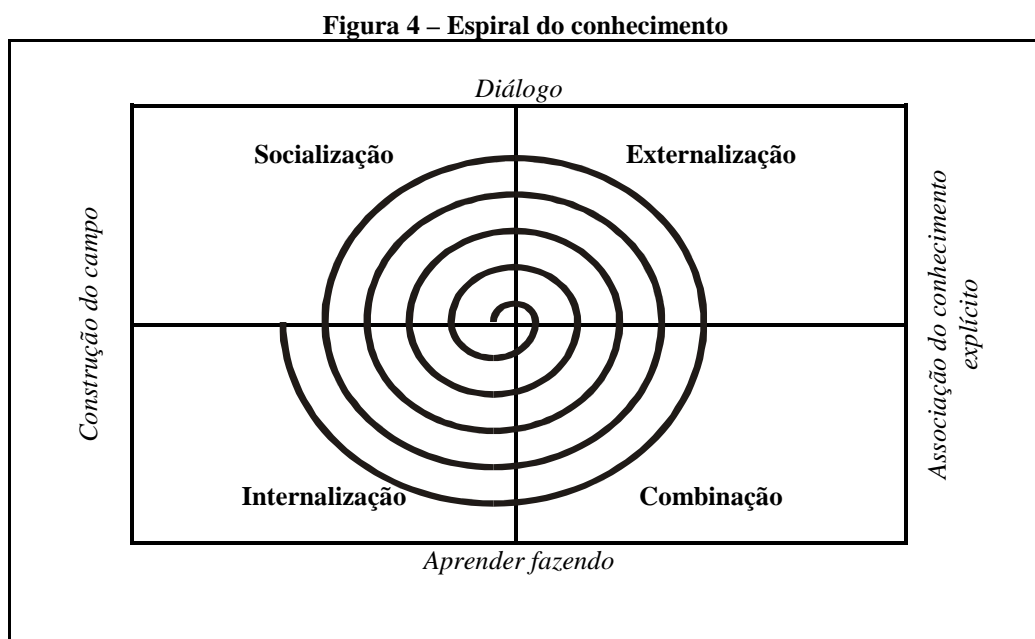
Portanto, na fase de internalização, a aprendizagem ocupa um lugar de destaque, pois, por meio deste processo, utiliza-se também o conhecimento adquirido para a mudança de comportamentos (CARAVANTES; PEREIRA, 1985; SWIERINGA; WIERDSMA, 1995; FLEURY; FLEURY, 1997; BASTOS et al., 2002; NOVARESE, 2007).

Assim, é possível destacar que os quatro modos de conversão do conhecimento são importantes para se determinar o tipo de conteúdo do conhecimento originado organizacionalmente e, conseqüente surgimento da espiral do conhecimento.

### 2.1.5 O conteúdo do conhecimento e a espiral do conhecimento

A cada etapa da conversão do conhecimento, um tipo de conteúdo de conhecimento é criado. Pelo modo da socialização, é gerado o “conhecimento compartilhado”, por meio dos modelos mentais e habilidades compartilhadas. Pela externalização, é criado o “conhecimento conceitual”, por meio das metáforas e analogias. Também é considerada a diretriz para a criação do “conhecimento sistêmico”, que ocorre no modo de combinação. E o modo de internalização produz o “conhecimento operacional”, considerado importante para gerenciamento de projetos, processos de produção, uso de novos produtos e implementações de políticas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No estudo da teoria da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que o conhecimento tácito dos indivíduos precisa ser ampliado a outros níveis organizacionais. E pelos quatro modos de conversão, surge a “espiral do conhecimento”, que é o mecanismo explicativo para a interação do conhecimento tácito e explícito, conforme exposto na figura 4.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Assim, sobre conhecimento organizacional, entende-se que este envolve dois níveis: nível individual e o nível organizacional segundo Gao, Li e Clarke (2008) apud Gao et al. (2003). O primeiro nível seria o conhecimento individual, que se refere ao “conhecimento especializado” (DRUCKER, 1993) e “conhecimento tácito” (POLANYI, 1967). O segundo seria o conhecimento organizacional, que se refere ao conhecimento pessoal pertencente a uma pessoa, mas que é essencial para que a organização não pare de funcionar.

Li e Gao (2003) tecem críticas ao modelo de criação de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). As autoras apontam que os teóricos usaram a dicotomia do conhecimento tácito para mistificar este tipo de conhecimento em seus estudos com empresas japonesas, mas não fizeram a distinção da tacitividade e implicitude pela concepção de Polanyi (1967), que considerou o conhecimento tácito como sendo evasivo e subjetivo da consciência do indivíduo, portanto não poderia ser articulado em palavras. A implicitude na percepção de Polanyi (1967) é outra forma de expressar o saber.

Ainda neste sentido, Li e Gao (2003) relatam que o conhecimento pode ser articulado e expresso, mas não se tem garantia, pois o que um indivíduo sabe pode não ser o mesmo quando tiver que, realizar ações o que acontece por diversas razões, tais como: percepção, cultura, costume, estilo organizacional e outros. Assim, as autoras enfatizam que o conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), ocorre por transferência informacional e não por criação.

No entanto, os exemplos de empresas japonesas, tais como: Honda, CANON, Matsushita, NEC, Sharp e Kao, que obtiveram bons resultados por desenvolverem métodos particulares de gerenciar a criação do conhecimento, estimulam a realização de novos estudos relacionados ao conhecimento organizacional. Mesmo com críticas, ainda têm-se estudos relacionados à teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), e estes vem aumentando ao longo dos anos, dentre estes, os voltados à ambientes rurais. Por fim, mesmo que para alguns este não seja considerado o modelo ideal, optou-se por mantê-lo neste estudo.

## **2.2 Aprendizagem nas organizações**

Na seção anterior, foi abordado que a criação do conhecimento organizacional tem contribuições da aprendizagem organizacional. Sendo assim, esta parte do trabalho caracteriza a apresentação desse fenômeno no contexto organizacional que visa criar o conhecimento. Portanto, serão abordados alguns conceitos: os tipos de aprendizagem, os níveis de



aprendizagem, os modos de aprendizagem e as fases de aprendizagem no contexto organizacional que podem ser essenciais à criação do conhecimento.

Os conceitos de aprendizagem organizacional, apesar de diferentes contribuições de correntes teóricas, tais como: psicologia, sociologia, cultural, histórica, metodológica, e a gestão, possuem em comum, a adoção da aprendizagem como um processo de utilização do conhecimento adquirido para a mudança de comportamentos (CARAVANTES; PEREIRA, 1985; FLEURY; FLEURY, 1997; SWIERINGA; WIERDSMA, 1995; NOVARESE, 2007).

Caravantes e Pereira (1985, p. 6) definiram aprendizagem como sendo o [...] “processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento”.

Para Fear (2001, p.162), “[...] a aprendizagem envolve ter algum sentido, algum conhecimento de sua experiência acumulada, para que se possa iniciar uma mudança”. Centrando-se nesta perspectiva, Novarese (2007) defende que a aprendizagem ocorre para conduzir a mudança de comportamento dos indivíduos nas organizações. Portanto, destaca-se como um importante mecanismo que auxilia a redução de erros em tomada de decisões.

Miguel e Teixeira (2009, p. 53) trazem suas percepções de aprendizagem como “capacitadora” para a geração do conhecimento:

Como tem natureza predominantemente construtivista com aspectos tradicionais [...] deve inserir-se dentro do contexto limite de liberdade, o que pode parecer um paradoxo organizacional de criar com liberdade, porém, tendo por base os valores e as metas organizacionais.

Binotto (2005, p. 68) enfatiza que a aprendizagem “[...] envolve mudanças de comportamento e modelos mentais e é um permanente processo de desconstrução/reconstrução do conhecimento”. Segundo a autora, uma vez que a realidade indica que é preciso esquecer alguns patamares e algumas verdades, o aprendizado passa a ter uma ligação com um processo educativo que provoca no indivíduo a responsabilidade crítica do conhecimento na realidade organizacional.

Dyer e Nobeoka (2000) afirmam que a capacidade de aprendizagem de uma empresa vai além da sua capacidade como entidade única, isolada. Para os autores, a empresa deve ser capaz de criar e se posicionar nas redes de aprendizagem/organizações, criando rotinas para o compartilhamento de conhecimento entre os membros participantes.

O conceito de aprendizagem organizacional está correlacionado com um processo de interações entre indivíduos e gera um processo coletivo de conhecimento externo. Proposto por Dyer e Nobeoka (2000), também foi adotado por Larsson et al. (1998, p. 287) ao

afirmarem que a aprendizagem organizacional “[...] pode, então, ser vista como uma aquisição coletiva de conhecimento entre um conjunto de organizações”.

Para Fleury e Fleury (1997, p. 20), a aprendizagem organizacional “não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente interno ou externo, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado”.

Stata (1996) percebe a aprendizagem organizacional como um processo pelo qual ocorre a inovação gerencial. Tal afirmativa baseia-se no fato de que o ritmo em que indivíduos e organizações aprendem, tende a ser uma vantagem competitiva sustentável, principalmente em setores intensivos em conhecimento.

Ao longo dos anos várias classificações surgiram na literatura internacional e nacional em diferentes disciplinas, escolas de pensamento e perspectivas. Antonello e Godoy (2011) destacam algumas perspectivas teóricas com raízes na aprendizagem organizacional, como: psicológica; sociológica; antropológica; ciência política; histórica; econômica e da ciência da administração.

Neste estudo, têm-se contribuições da abordagem em ciência da administração, onde Pawlowsky (2001) apresenta cinco diferentes perspectivas de teorias na aprendizagem organizacional.

- a) Teoria com perspectiva na tomada de decisão e adaptação: acredita-se que o comportamento humano se adapta por meio de choques de estímulo e repostas; pela tomada de decisão o uso da inteligência organizacional e por uma rotina organizacional. Em resumo, a organização aprende pela experiência.
- b) Teoria com perspectiva de sistemas: as abordagens teóricas e epistemológicas são distinguidas pela noção de cibernética, de primeira e de segunda ordem. As de primeira ordem, apoiam-se na suposição de que os sistemas existem como uma realidade ontológica e, por consequência, identificam-se e melhoram as ferramentas organizacionais com base em prescrições. As de segunda ordem, apoiam-se na construção teórica de sistemas e relacionam-se com as construções mentais. Sendo assim, as abordagens teóricas de sistemas relacionam à aprendizagem organizacional como gestão de sistemas conscientes, em que as atividades são coordenadas; os ambientes exercem pressão sobre a organização, e a solução de problemas sociais deriva de uma aprendizagem institucional.
- c) Teoria com perspectiva cognitiva e do conhecimento: a orientação cognitiva ajuda na

tomada de decisão dentro do ambiente organizacional, sendo necessário considerar os valores, emoções e os comportamentos dos indivíduos. Do ponto de vista da aprendizagem organizacional, a perspectiva cognitiva é essencial para o aprendizado individual e coletivo. Nesta perspectiva, a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma modificação no sistema de conhecimento organizacional que permite às organizações melhorar a sua compreensão e avaliação interna e externa do ambiente.

- d) Teoria com perspectiva cultural: a abordagem desta aprendizagem centra-se na interpretação do comportamento humano, ou seja, busca entender como os indivíduos numa organização criam um conjunto de significados intersubjetivos por artefatos, do tipo: símbolos, metáforas, cerimônias e mitos, que lhes permitem ligarem a seus valores, crenças e emoções.
- e) Teoria com perspectiva pela ação: a aprendizagem deriva suas suposições de várias tradições. A essência para esta abordagem ocorre através de uma ação. O seu conceito básico consiste na compreensão de que o conteúdo reforçado através um processo de reflexão conduz à ação. Acredita-se que a compreensão e a reflexão sobre as próprias experiências são necessárias e relevantes para esta perspectiva de aprendizagem.

As teorias de aprendizagem organizacional mencionadas tratam de fatores que direcionam as mudanças do indivíduo no contexto organizacional. Mesmo com diferentes perspectivas, enfatizam a importância da troca de experiência no aprendizado coletivo, uma vez que, têm reflexos na tomada de decisões. Consideram que no processo de aprendizado, para o alcance de novos conhecimentos é necessário entender e compreender os valores, emoções e os comportamentos de indivíduos, bem como suas interpretações. Portanto, deve ser coordenado e direcionado a uma reflexão que conduza a uma ação.

Desta maneira, Pawlowsky (2001) separou a aprendizagem organizacional quanto aos tipos, aos modos, as fases e aos níveis de aprendizagem.

### **2.2.1 Tipos e modos de aprendizagem nas organizações**

Existem diferentes tipos de aprendizagem em que os autores buscam expressar o aprendizado no contexto individual ao organizacional. Kolb (1996) apresenta um tipo de modelo, o qual chamou de aprendizado vivencial. O mesmo destaca que para um efeito de aprendizado, os indivíduos precisam ter quatro habilidades específicas: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceitualização abstrata (CA) e experimentação ativa (EA).

Senge (2011) salienta que, em organizações que aprendem, o aprendizado tende a ser adaptativo ou generativo. O aprendizado adaptativo, refere-se como o indivíduo ou grupos que lidam com o que está a sua volta e ajusta a normas, objetivos e premissas fixas. E o aprendizado generativo, refere-se como o indivíduo olha o mundo a sua volta e requer o controle, por isso é considerado a expansão da capacidade

Argyris e Schön (1978) enfatizam dois tipos de aprendizagem utilizados pela ação, circuito simples e duplo e, posteriormente, Argyris (1999) acrescenta o circuito triplo.

- a) circuito simples: centra-se nas “ações corretivas”. Desta forma, a aprendizagem de circuito único ocorre quando resultados de mudanças são criados, ou quando, são corrigidos pela incompatibilidade de ação (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; ARGYRIS, 1999). Portanto, envolve a descoberta e correção do erro que ocorre dentro de um determinado conjunto de variáveis administrativas, em que uma organização experimenta novos métodos, táticas, tentativas para obter *feedback* de maneira rápida e assim sequencialmente fazem-se os ajustes contínuos e adaptativos;
- b) circuito duplo: aborda a reflexão por parte do indivíduo. Este estudo baseia-se em processos cognitivos de caráter não rotinizado. Visa o resultado das mudanças que ocorrem nas estruturas mentais subjacentes, tais como: teorias em uso, suposições, estratégias organizacionais e normas e, principalmente, as formas pelas quais são construídas as competências e ambientes (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; ARGYRIS, 1999);
- c) circuito triplo: baseia-se no aprender a aprender e na avaliação do sistema de aprendizagem. Este estágio exige que as pessoas investiguem os efeitos e a natureza do sistema de aprendizagem. Acredita-se que, nessa fase do ciclo, os indivíduos aprendam a modificar ou desenvolver sua própria forma de aprender e a refletir sobre suas próprias lições obtidas pela sua experiência. Sendo assim, destaca-se a aprendizagem como um objeto que contribui para a melhoria e o funcionamento dos circuitos simples e duplos (ARGYRIS, 1999).

Kim (1996) enfatiza dois tipos de aprendizado: operacional e conceitual. O primeiro trata das mudanças nas formas de “como” efetuar o trabalho. E o segundo, trata do raciocínio, da investigação por trás do “porquê” o trabalho é efetuado.

Desta forma, Kim (1996) descreveu dois tipos de ciclos de aprendizado: o individual e o organizacional. No primeiro ciclo, o indivíduo assimila uma nova informação, posteriormente faz reflexões sobre antigas experiências, chega a uma conclusão e na sequência age. No segundo ciclo, ocorre um processo de quatro etapas. Primeiro, uma ação individual irá traduzir as ações da organização; segundo, as ações produzem resultados; em

terceiro, a reação desse ambiente realimenta o aprendizado individual; e, por último, ocorre a influência aos modelos mentais e a memória organizacional.

Sendo assim, é possível perceber características comuns nos modelos apresentados. Os modelos de Kolb (1996) e Senge (2011) enfatizam a reflexão do nível individual ao organizacional, e destaca os autores, que este é o elemento essencial para que o grupo amplie sua visão de mundo. Entretanto, os modelos proposto por Argyris e Schön (1978) e Kim (1996), resgatam a ênfase de aprender pela ação e reflexão, ou seja, explorar o **como** e o **porquê** de se fazer algo, que de certa forma, favorece a visão compartilhada dos indivíduos, nos modelos mentais e a memória da organização.

Quanto aos modos de aprendizagem organizacional, segundo Pawlowsky (2001), estes são baseados em três orientações: cognitivo, cultural e pela ação.

A orientação cognitiva enfatiza a tomada de decisões, sendo assim, considera necessários os valores, as emoções e o comportamento.

Pela orientação cultural, é possível trabalhar adoção de novas hipóteses, novas realidades e pontos de vistas dos indivíduos na organização, ou seja, a cultura se forma de maneira consensual. A partir do momento em que os indivíduos pertencentes a um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo e passam aceitar, adotar e difundir a solução para os demais, e enfaticamente a fazem como o padrão ideal para a resposta de determinada situação particular. Assim, a continuidade dessa prática repetitiva cria o conjunto de valores e crenças que se denomina cultura organizacional (SHEIN, 1999)

Por fim, a orientação pela ação, considera que o indivíduo aprenda pela experiência, ou seja, Argyris e Schön (1978) destacam que os “fatores sociais e de interação” favorecem o surgimento do conhecimento e a aprendizagem, por meio da troca de experiência. O resultado é o compartilhamento das informações, crenças e normas (PAWLOWSKY, 2001). Sendo assim, os modos de aprendizagem salientam como o indivíduo conhece, sente e age.

### **2.2.2 Fases e níveis de aprendizagem nas organizações**

Quatro fases existem na aprendizagem organizacional: a identificação da informação relevante à criação do conhecimento, o intercâmbio e a difusão do conhecimento do individual ao coletivo, a integração do conhecimento em vigor em sistemas de conhecimento e a transformação do novo conhecimento em ação (PAWLOWSKY, 2001).

A aprendizagem organizacional ocorre em nível individual, grupal, organizacional (ANTONELLO, 2007; MIGUEL; TEXEIRA, 2009) e interorganizacional (PAWLOWSKY 2001, ESTIVALETE et al., 2009; ANTONELLO; GODOY, 2011).

Na aprendizagem individual, o indivíduo passa por um processo em que adquire novos conhecimentos e percepções, modifica seu comportamento e suas ações e, posteriormente, aprende e age na organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, STATA, 1996; BASTOS et al., 2002).

O aprendizado individual foi classificado nas abordagens tradicional/comportamental e construtivista cognitiva (MIZUKAMI, 1986 apud MIGUEL; TEIXEIRA, 2009, p. 37). A primeira, a abordagem tradicional, contempla a reprodução do aprendizado já existente, ou seja, não existe uma cobrança aos indivíduos para reavaliar a racionalidade de seus comportamentos. Na abordagem comportamental, o aprender surge como reações automáticas, como *feedback*, em que o ambiente influencia o aprendizado.

A abordagem construtivista cognitiva descreve o aprendizado como um processo ativo, que modifica mapas cognitivos, que orientam a ação e por meio da interação o indivíduo gera o novo conhecimento, pois os indivíduos são capazes de perceber, analisar, planejar e escolher. (HEDERBG, 1981; NOVARESE, 2007, MIGUEL; TEIXEIRA, 2009).

Em suma, o conhecimento individual é criado pelo indivíduo. Ele existe de acordo com crenças, atitudes, opiniões e fatores que influenciam sua formação da personalidade (POPADIUK; CHOO, 2006). Todavia, Senge (2011) acredita que o aprendizado individual torna-se irrelevante para aprendizagem organizacional se este não for compartilhado, pois o indivíduo aprende o tempo todo e, sem o compartilhamento da sua visão, o aprendizado tende a ficar limitado.

Já na aprendizagem coletiva ou grupal, o aprendizado ocorre por meio de um processo de alinhamento e desenvolvimento do grupo, em que se criam os resultados almejados por todos (SENGE, 2011). Acredita-se que a aprendizagem grupal ocorre por três motivos. Primeiro, para que todos os indivíduos tenham uma visão compartilhada. Segundo, pelas práticas de diálogo e discussão que devem ocorrer no grupo. E terceiro, pelo controle decorrente dos conflitos e rotinas defensivas, considerando que a ausência destas pode afetar o entendimento do cenário atual.

A aprendizagem organizacional possui maior nível de complexidade, pois a metáfora da aprendizagem individual é insuficiente para a aprendizagem organizacional, que deve ser entendida como um processo complexo intersubjetivo (FEAR, 2001). Desta forma, Stata (1996) explica que aprendizagem organizacional difere-se da individual por vários aspectos,

entre os quais, destaca: percepções, conhecimento e modelos mentais compartilhados e memória organizacional. Para Bastos et al. (2002, p.6), os indivíduos são os sujeitos deste processo, porém o aprendizado torna-se organizacional no momento em que “[...] transcendendo a cada indivíduo em particular, conhecimentos, atitudes, visões e práticas passam a ser compartilhado pelo coletivo”. Assim, o compartilhamento destes, leva à criação de estruturas ou rotinas que passam a ficar explicitadas e favorecem o surgimento de novas formas de agir na organização.

Na aprendizagem inteorganizacional, segundo Larsson et al. (1998), o aprendizado acontece através da transferência do conhecimento existente de uma organização para outra, como também pela criação de um conhecimento completamente novo, através da interação entre as organizações. Porém, nesse processo, é necessário definir relações de confiança, transparência, parcerias e cooperação, visando à aprendizagem do grupo como um todo, e não somente em nível individual. Portanto, os fatores culturais, estruturais e tecnológicos devem ser considerados (LEVINSON; ASAH, 1995). A cultura influencia o processo de aprendizagem ao relacionar com a abertura da organização para mudanças, visto que organizações mais flexíveis para mudanças possuem maior sucesso no processo de aprendizagem. Contudo, o ambiente de atuação da organização se destaca neste tipo de aprendizagem, principalmente as que atuam em rede. A lógica de atuação em rede surge da necessidade de atuação conjunta e de cooperação que resulte em eficiência e competitividade (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005), pois, por intermédio do aprendizado, estas conseguem definir seus propósitos corporativos, interesses econômicos e questões para atender às necessidades e expectativas externas (ESTIVALETE et al., 2009).

### **2.2.3 O papel da aprendizagem no contexto da criação do conhecimento**

A aprendizagem organizacional relaciona-se com várias abordagens de gestão organizacional, dentre elas, tem-se a criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Nas fases dos quatro modos de conversão do conhecimento, percebem-se as contribuições proposta por Argyris e Schön (1978), Senge (2011) e Kim (1996).

A criação do conhecimento envolve a interatividade do aprendizado de circuito simples com o aprendizado de circuito duplo (ARGYRIS; SCHON, 1978) Deste modo, é relevante considerar que ação é um fator indispensável nas organizações que aprendem, pois conduz ao conhecimento organizacional, sendo este, o resultado da aprendizagem individual em nível organizacional (KIM, 1996).

Segundo Senge (2011), a construção do conhecimento e o sucesso de organizações que aprendem dependem de cinco passos fundamentais. O quadro 1 traz os respectivos passos.

**Quadro 1 – Disciplinas das organizações que aprendem**

O pensamento sistêmico	É a percepção do todo, consiste na existência de ligação ou conexão. Assim como a ocorrência de uma tempestade pode ser anunciada por vários acontecimentos, como aparência do céu, o comportamento do vento e sua influência nas folhas, os feitos humanos também apresentam conexões. Com isso, a análise do todo se torna fundamental, pois uma etapa tem influência na outra, e esta, geralmente, não é nítida.
Domínio pessoal	Está relacionada ao comprometimento, à capacidade de esclarecimento e aprofundamento da visão pessoal, da concentração das nossas energias, do desenvolvimento da paciência e da visão da realidade. Domínio pode ser interpretado como um controle sobre algo, ou seja, gerar e sustentar a tensão criativa em nossa vida é a essência do domínio pessoal. Além disso, pode ser entendido como um nível consistente de competência ou habilidade. Assim, o comprometimento dos indivíduos em aprender constantemente consiste em fundamental ao crescimento do conhecimento da organização. Organizações que estimulam o conhecimento dos funcionários tendem a minimizar o desperdício de recursos.
Modelos mentais	Consistem em imagens, arraigadas no intelecto humano, a respeito do funcionamento do mundo. Como elas formam o ambiente norteador das decisões humanas e, portanto, organizacionais, o aparecimento de novas imagens internas tende a ser ignorado, pois ocorre certa desmotivação em colocá-las à tona, testar e aperfeiçoar. Assim, os modelos mentais envolvem a capacidade de realização de conversas ricas, que equilibrem a indagação e argumentação. Portanto, pôr em prática reflexiva esses três itens torna-se importante para o aprendizado das organizações.
Construção de uma visão compartilhada	É a criação de imagens que sejam mantidas por dois ou mais indivíduos. Há uma espécie de ligação entre eles, um interesse comum. Assim, a busca de metas não se dá por obrigação, mas pela vontade, pelo querer. A participação e o comprometimento são essenciais nessa caracterização, pois geralmente as visões são impostas por indivíduos ou grupos às organizações, o que reflete uma aceitação.
Aprendizagem em equipe	É fundamental para o aprendizado da organização. Tem como base a colocação em prática da visão compartilhada, ou seja, buscar os resultados que o grupo deseja pela prática do diálogo para lidar com conflito e rotinas defensivas. A ação de novas ideias, geradas pela aprendizagem em equipe, tende a resultar em habilidades que podem se propagar por toda a organização, motivando outros indivíduos ou grupos e, conseqüentemente, criando um novo ambiente organizacional de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Senge (2011, p. 94-329).

No quadro 1, com base em Senge (2011), entende-se que, as organizações devem integrar as cinco disciplinas em seu no processo de aprendizagem, assim como todos os indivíduos devem estar envolvidos para o alcance de melhores resultados. Para isso, o aprendizado não deve ficar restrito somente à equipe do topo da organização, mas é



indispensável que todos do grupo entendam e compreenda com antigas experiências organizacionais, pois, só assim, é possível projetar ações futuras que resultem em inovação. Portanto, o sucesso de organizações que aprendem ocorre por meio de líderes que conseguem assegurar o comprometimento de todos, mesmo que, este tende a ser um processo demorado, pois, envolve também a cultura de aprendizagem na organização.

No contexto rural, a palavra aprendizagem tem conotação negativa para alguns produtores, na percepção de Kilpatrick e Roseblatt (1998). Em estudos com uma comunidade agrícola na Austrália, os autores destacam que a busca por informações não é necessariamente vista como aprendizado. Os dados sobre a participação em educação formal e não-formal e de treinamento mostram que muitos fazendeiros australianos relutam em participar em programas de aprendizagem educacional e de treinamento.

Outro aspecto, diagnosticado entre os agricultores australianos corresponde à busca de informações, que sempre recorrem às fontes familiares. Embora existam evidências de que os agricultores usam uma variedade de fontes de informação, estes por sua vez, controlam os processos de aprendizagem para suas empresas agrícolas, ou seja, o aprendizado do agricultor depende da finalidade que esta tem para ele (KILPATRICK; ROSENBLATT, 1998). Este fato foi comprovado em estudo de Binotto et al., (2007, p.12), que corrobora ao enfatizar “[...] o aprendizado nos grupos de produtores depende da habilidade individual em adquirir informação, engajar-se na atividade”, ou seja, para que o processo ocorra, o estilo de aprender de cada um precisa ser respeitado.

Sendo assim, os agricultores devem ser encorajados a aprender dentro de uma comunidade mais ampla de aprendizagem, além dos familiares, que facilite a sua participação em pesquisa e o conduza a uma investigação conjunta. Para que isso ocorra, esta abordagem de aprendizagem deve ser consistente com suas percepções, de como eles trazem informações e idéias do seu mundo exterior, do contexto da agricultura e a prática com a gestão da propriedade (KILPATRICK; ROSENBLATT, 1998).

Diante do exposto, percebe-se que existem várias ramificações para aprendizagem organizacional, opta-se nesta pesquisa não pela identificação única e exclusiva de um processo, mas por verificar a sua existência nas relações entre os cooperados e no contexto da cooperativa a ser investigada neste estudo.

## 2.3 Cooperativas

Esta subseção consiste numa abordagem voltada a um breve histórico do cooperativismo, o papel das cooperativas agropecuárias e as cooperativas de leite no ambiente do agronegócio.

### 2.3.1 Cooperativismo: um breve histórico

As primeiras ideias do cooperativismo surgiram há muito tempo e, por ser tão antiga, pode até se confundir com a própria história do homem. Se considerarmos a filosofia de cooperativismo, percebe-se que esta vem da pré-história, de tribos indígenas e antigas civilizações em épocas dos faraós no Império Babilônico e da Grécia, onde se encontravam agrupamentos de pessoas que aspiravam por uma vida melhor (OLIVEIRA, 1979; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Contudo, a história traz registro oficial do cooperativismo de *Rochdale*, ocorrido em outubro de 1844, em Manchester na Inglaterra, quando vinte e oito trabalhadores, que sofriam com as consequências do fenômeno histórico representado pela Revolução Industrial, decidiram economizar e criar um armazém que aturaria no mercado como uma alternativa frente à sociedade capitalista que se tinham na época. Assim, surgiu então, a *Rochdale Society of Equitable Pionners*, a primeira cooperativa da História (OCB, 2003; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

No Brasil, os primeiros movimentos do cooperativismo surgiram no período de 1847, por intermédio dos colonos e imigrantes vindos da Europa que buscavam se organizar dentro dos princípios do cooperativismo. Mas, segundo a OCB (2003), a primeira cooperativa foi criada em Ouro Preto, Minas Gerais, no ano de 1899, denominada Sociedade Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, era uma cooperativa de consumo. A partir daí, outras cooperativas foram surgindo no cenário brasileiro.

Na década de 50 e 60, foi fundada a Aliança Brasileira de Cooperativas – ABCCOP e criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), sendo estas denominadas representantes e defensoras dos interesses do cooperativismo nacional.

Na década de 70, foi criada a Lei 5.5764/71 que regulamentava a criação de cooperativas e restringia a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo. Trazia, em seus artigos 32 e 42, os princípios

doutrinários que a caracterizava como sociedade de economia de proveito comum sem o objetivo de lucro. (BIALOSKORSKI NETO, 2008). Na década de 80, com a Constituição Federal de 1988, tem-se a proibição de interferência do Estado nas associações, resultando, portanto, no início da autogestão do cooperativismo (OCB, 2003).

O cooperativismo evoluiu e passou a ser visto como uma fórmula democrática para solução de problemas socioeconômicos, definido por uma nova forma de pensar do homem, do trabalho e o desenvolvimento social. Pela história do cooperativismo, entende-se que um dos principais focos das associações cooperativas teoricamente é o cumprimento dos princípios aos cooperados do ponto de vista econômico, social e cultural. Confirmando, assim, a definição de cooperativa proposta pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), no Congresso realizado em Manchester em 1995, para este segmento. Desde essa época, tem-se a ideia das cooperativas, como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para fazer frente às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, que agem de forma conjunta e democraticamente controlada (ROSSI, 2005).

Considerando as imperfeições do mercado, a cooperação como gestão tende a ser uma forma eficiente de coordenação aplicada pelas cooperativas. Bialoskorski Neto (2006) salienta que o ambiente da cooperativa é favorável e imprescindível para o seu crescimento e o desenvolvimento.

Para Fróes (2001, p. 17), as cooperativas são:

[...] entidades constituídas por pessoas físicas ou jurídicas, que objetiva frutificação de seus recursos. [...] num sentido amplo, é uma associação que objetiva participação na vida econômica, cujos valores são ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, em que os valores éticos se sobressaem, representados pela transparência, honestidade, responsabilidade social e preocupação com o semelhante.

Nesta análise, uma cooperativa pode ser considerada uma organização formal, que tem um organograma e composta por: uma assembleia geral, conselho fiscal e conselho de administração. Uma assembleia geral é de suma importância no empreendimento cooperativista, pois é considerado o órgão máximo das decisões; o conselho fiscal, que têm como atribuição a fiscalização da execução orçamentária da cooperativa e por um conselho de administração, que é responsável pelos procedimentos e atribuições da gestão do empreendimento cooperativista (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Na estrutura das sociedades cooperativas, o cooperado exerce, ao mesmo tempo, o papel de usuário/cliente da empresa e de proprietário, em alguns casos de gestor dessa cooperativa.

Os princípios e a doutrina são considerados importantes nas organizações cooperativas. Bialoskorski Neto (2008, 2012) cita os sete princípios listados pela ACI que são: (1) Adesão voluntária e aberta; (2) Controle democrático dos membros; (3) Participação econômica dos membros; (4) Autonomia e independência; (5) Educação, treinamento e informação; (6) Cooperação entre as cooperativas e (7) Preocupação pela comunidade.

Para Rossi (2005), os princípios são fundamentais, pois têm como objetivo contrapor as mazelas produzidas pelo desenvolvimento capitalista, e, conseqüentemente, da doutrina do liberalismo que o produziu. Sendo assim, os princípios são responsáveis pelo regimento geral, de como deve ser uma organização cooperativa.

As cooperativas foram classificadas por sua estrutura por Bialoskorski Neto (2008) como singulares, centrais (ou federações) e confederações. As singulares são compostas por associados; as centrais ou federações são compostas por não associados, mas por várias cooperativas singulares e as confederações são compostas por centrais ou federações.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB/MS (2012), o cooperativismo atravessa o século XXI, enfrentando alguns desafios, como os de melhorar seus aspectos estruturais, elevar seu nível de atuação e aumentar seu nível de importância para a economia brasileira. Com o objetivo de estruturar o segmento cooperativista com informações precisas, a Associação Brasileira de Agronegócio – ABAG realizou um evento em parceria com Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB para fomentar discussões pertinentes ao cooperativismo, já que 50% da produção agrícola do país envolvem, quer diretamente, ou de forma indireta, as cooperativas (BOSSARI, 2011).

As cooperativas operam praticamente em todos os setores econômicos tais como: agropecuária, consumo, crédito, educacional, produção, saúde, infraestrutura, lazer e turismo, trabalho e transporte (OCB, 2012). Neste estudo, o foco será as cooperativas agropecuárias, que têm contribuído com o desempenho econômico da agricultura.

As cooperativas agropecuárias têm contribuído com o desempenho econômico da agricultura. Segundo Bialoskorski Neto (2012), estas cooperativas movimentam mais de 30% de toda soja exportada, 1/3 da produção de café e 40% da produção de produtos lácteos, entre outros. Destacando-se, principalmente, a produção dos pequenos produtores.

As cooperativas agropecuárias são organizações formadas por produtores rurais que buscam a armazenagem e a comercialização da produção, os ganhos de escala, o poder de barganha, e o principal, a industrialização da matéria-prima (CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2007). Sendo assim, tem como missão principal a intermediação da cadeia produtiva (BIALOSKORSKI NETO, 2000) por meio das assembleias gerais dos associados, e na

transferência mais clara de preços, de oportunidades e informações (BIALOSKORSKI NETO, 2008).

Organizada a estrutura interna numa organização cooperativa, deve-se atentar à competitividade do setor. A vantagem competitiva para uma cooperativa agropecuária, segundo Bialoskorski Neto (2010), é o resultado de três fatores: primeiro, da relação que se tem com os produtores associados; segundo, na possibilidade de intercooperação com outras organizações semelhantes; e o terceiro, de estabelecer-se uma marca cooperativa no mercado com atenção voltada para a qualidade e a responsabilidade social. O autor ainda enfatiza que estes pontos devem ser considerados como estratégias prioritárias e fundamentais.

Carvalho e Bialoskorski Neto (2007) destacam outras quatro características relacionadas às cooperativas agropecuárias que devem ter uma atenção especial na atividade: o grande número de associados; a baixa escolaridade dos produtores rurais associados; a relativa dependência financeira e a baixa rentabilidade do patrimônio líquido. Enfatizam os autores que as cooperativas devem passar por um acompanhamento e monitoramento.

No decorrer dos anos, as cooperativas vêm recebendo críticas, especialmente as agroindustriais. Entre muitas, Presno (2001) destaca a gestão social e a competitividade, que acentuam o problema da incorporação de capital nas empresas cooperativas. Segundo a autora, diante de novas transformações no contexto comercial, cada vez mais é presente uma gestão empresarial, onde, considerações econômicas comandam as decisões de ordem social e acentuam as decisões políticas na relação com os cooperados.

Portanto, neste contexto do cooperativismo, percebe-se que as cooperativas agropecuárias precisam ser cada vez mais gerenciadas para obtenção de conhecimento organizacional, tendo em vista suas contribuições relativas à sua produção em alguns cenários do agronegócio, como vem ocorrendo com as inseridas no segmento dos lácteos.

### **2.3.2 O cenário lácteo no Brasil e o cooperativismo regional.**

No Brasil, entre outros aspectos, o século XX foi caracterizado pela ação direta do Estado em diversas atividades, como nos casos da cana-de-açúcar e do café. O ambiente lácteo também recebeu atenção governamental especial e, após 50 anos (1940 a 1990), ocorreu a desregulamentação do mercado e dos preços para os produtores de leite no Brasil (CASTRO et al., 1998; NASSAR; NOGUEIRA; FARINA, 2002; FIGUEIREDO NETO et al., 2007). Com isso, os agentes tiveram que se adaptar ao novo ambiente de atuação, caracterizado por uma maior concorrência produtiva de alguns países como a Argentina, o

Uruguai, a Nova Zelândia entre outros, que subsidiam sua produção e comercialização (CORREA; VELOSO; BARCZSZ, 2010).

Mesmo com esses desafios, a produção nacional de leite no Brasil tem se destacado. Ao longo do período de 10 anos, sua produção cresceu em média 2,3%, o que permitiu que o país ficasse entre os cinco maiores produtores do mundo (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2012), fechando o primeiro trimestre de 2011 com uma captação em torno de 31, 5 bilhões de litros de leite (IBGE, 2012).

A produção nacional de leite possui duas características marcantes. A primeira, é que este tipo de produção ocorre em todo país e, a segunda, é que não existe um modelo padronizado de produtores, segundo Zoccal, Alves e Gualgues (2011). Para os autores, a produção diária está relacionada às cinco características típicas de produtores, sendo:

- ✓ 1<sup>a</sup>) de subsistência, ou seja, que tem sua produção menor que 50 litros ao dia. Pois, a base de alimentação do seu rebanho é o pasto, com uso de sal comum e sem a suplementação;
- ✓ 2<sup>a</sup>) de base familiar, a produção deste, varia entre 50 a 500 litros ao dia. Neste caso, o seu sistema de alimentação é misto, formada por pasto e suplementação volumosa ou concentrada;
- ✓ 3<sup>a</sup>) o semi-extensivo, onde, a sua produção é superior a 200 litros ao dia. Pois, a alimentação do seu rebanho, envolve uma pastagem boa e suplementação concentrada o ano inteiro;
- ✓ 4<sup>a</sup>) o especializado, que tem na sua propriedade o volume de produção maior que 500 litros ao dia, devido a pastagem adubada, ao manejo, a alimentação concentrada com uso de cana de açúcar e as silagens concentradas e;
- ✓ 5<sup>a</sup>) o intensivo, que chega a produzir a mais de 3.000 litros ao dia. E, para o alcance desta quantidade produtiva, seu gado consome alimentação balanceada integral o ano todo no cocho.

Neste contexto lácteo, encontram-se organizados em cooperativas os produtores de leite. Esses agentes buscam, por meio das cooperativas, uma forma de fortalecimento, sustentação, negociação e competitividade na comercialização do leite e seus derivados. Entre os papéis das cooperativas, Cook e Chaddad (2004) apontam a melhoria do retorno do agricultor, a diminuição dos custos de transação e a redução dos riscos de renda. Porém, é pequena a representabilidade das cooperativas brasileiras na captação e comercialização de leite, Chaddad (2007, p. 69) destaca que “[...] entre os maiores países produtores, o Brasil tem uma baixa participação de cooperativas”. Segundo o autor, essa participação em outros países

chega a 80% na Austrália, 83% na Holanda e nos Estados Unidos e mais de 95% na Nova Zelândia.

No caso específico do Estado do Mato Grosso do Sul, com a desregulamentação, o respectivo setor teve o seu impulso a partir da década de 1990, sendo esta a terceira atividade econômica de maior valor bruto de produção, contribuindo para a geração de emprego. O Estado, ao longo dos anos, tem aumentado a sua participação neste segmento, e, atualmente, está em 9º lugar no ranking das unidades da Federação de produtores de leite (CEPEA/ESALQ, 2012).

Michels et al. (2003) destacam cinco níveis de produção no Estado, sendo: (1) Pequeno produtor com resistência a novas técnicas e serviços de extensão, sua atividade é de subsistência e o gado é de composição genética indefinida; (2) Pequeno produtor receptivo a novas técnicas e serviços, busca melhorar geneticamente o rebanho, mas encontra dificuldade no alto custo; (3) Produtor com um médio grau de técnicas e potencial de melhoria; (4) Produtor com elevado grau de técnica e alto escala de produção; (5) Produtor de gado de corte, um grande número de animais e pequena escala de produção por área.

Figueiredo Neto et al. (2007, p.10) caracterizam a atividade do leite no Estado como sendo “[...] essencialmente *spot*, com inexistência de contratos em longo prazo, onde seus agentes possuem certa racionalidade limitada, aliado ao elevado grau de assimetria de informações entre os atores envolvidos”, destacando que a relação estabelecida entre produtores/laticínios, e laticínios/distribuição é caracterizada exclusivamente pelo preço, sem a existência de diferenciação real ou informacional em seus produtos. Apesar de suas dificuldades estruturais, essa atividade vem crescendo gradativamente nestes últimos anos, desgarrando-se do amadorismo em sua produção, com maior concentração de capitais na esfera industrial, produzindo com certa qualidade, praticidade e comodidade a fim de atender consumidores cada vez mais exigentes.

A Organização das Cooperativas Brasileiras- OCB/MS (2012), em Mato Grosso do Sul, destaca que, atualmente, existem quatro cooperativas específicas voltadas à atividade de laticínio, localizadas entre as regiões Sul e Leste do Estado. O fortalecimento do setor cooperativo no estado, para os agricultores familiares, é uma ferramenta que impulsiona o desenvolvimento da atividade, facilitando o acesso às novas tecnologias e ao melhoramento genético, melhorando a produtividade e a qualidade do leite (OCB, 2012).

No contexto do crescimento, o movimento produtivo nessas cooperativas chega a 40% do leite sob inspeção (BOSSARI, 2011). Este reflexo de aumento produtivo para este tipo de

leite deve-se ao fato dos novos cuidados com a matéria-prima, desde a fonte de produção, no seu caminho percorrido até a plataforma de recepção da indústria.

Contudo, o cooperativismo lácteo precisa avançar ainda mais para sobreviver e prosperar no século XXI. Chaddad (2006, 2007), enfatiza cinco condições necessárias para o alcance deste objetivo. Primeiro, um propósito único, que visa à centralização em uma única atividade econômica para obter condições de competir e gerar resultado econômico. Segundo, o controle da oferta, onde com a definição do seu quadro de associados e contratos de comercialização, consegue-se efetuar o controle e a qualidade de seu produto. Terceiro, os incentivos para o aporte de capital de risco, ou seja, a busca por novos incentivos de capital no mercado. Quarto, a proporcionalidade por meio da divisão das sobras e o direito a voto, como mecanismo de controle do oportunismo de “caronas”. E quinto, uma orientação voltada para o mercado, que envolve a satisfação dos consumidores, porém, sem a perda dos cooperados por meio da comunicação e fidelização.

Portanto, seja qual for a realidade de uma organização cooperativa no cenário doméstico ou internacional, esta precisa adequar suas práticas, processos e sua arquitetura. Um dos caminhos a serem considerados seria a interação dos indivíduos, neste sentido, a aprendizagem organizacional tende a ser uma opção. Sobre o aprendizado nas cooperativas, Binotto (2005, p.108) enfatiza: “[...] a aprendizagem assume papel relevante e a sua ocorrência é fator determinante do sucesso”. Sendo assim, o desafio para essas organizações envolve a criação do conhecimento, o acesso a estes e sua disseminação nas atividades.

Tendo em vista a relevância das abordagens teóricas, elaborou-se um resumo dos principais autores e suas contribuições para as temáticas utilizadas neste estudo, retratadas no quadro 2.

**Quadro 2 - Resumo do referencial teórico e dos principais autores**

<b>Referencial teórico</b>	<b>Principais autores</b>
Conhecimento organizacional e criação do conhecimento	Drucker (1993, 1997, 2000); Nonaka (1994); Nonaka (1997); Nonaka e Takeuchi (1997); Nonaka; Toyoma; Konno (2000), Davenport e Prusak (1998); Sveiby (1998); Stewart (2002); Hamer (2002); Binotto (2005).
Aprendizagem organizacional	Argyris e Schön (1978); Caravantes; Pereira (1985); Kim (1996); Kolb (1996); Fleury; Fleury (1997); Pawlowsky (2001); Novarese (2007); Senge (2011)
Cooperativa	Oliveira (1979); Cook e Chaddad (2004); Rossi (2005); Chadd (2006; 2007); Toggler; Barroso; Bialoskorski Neto (2010); Bialoskorski Neto (2012).

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa.



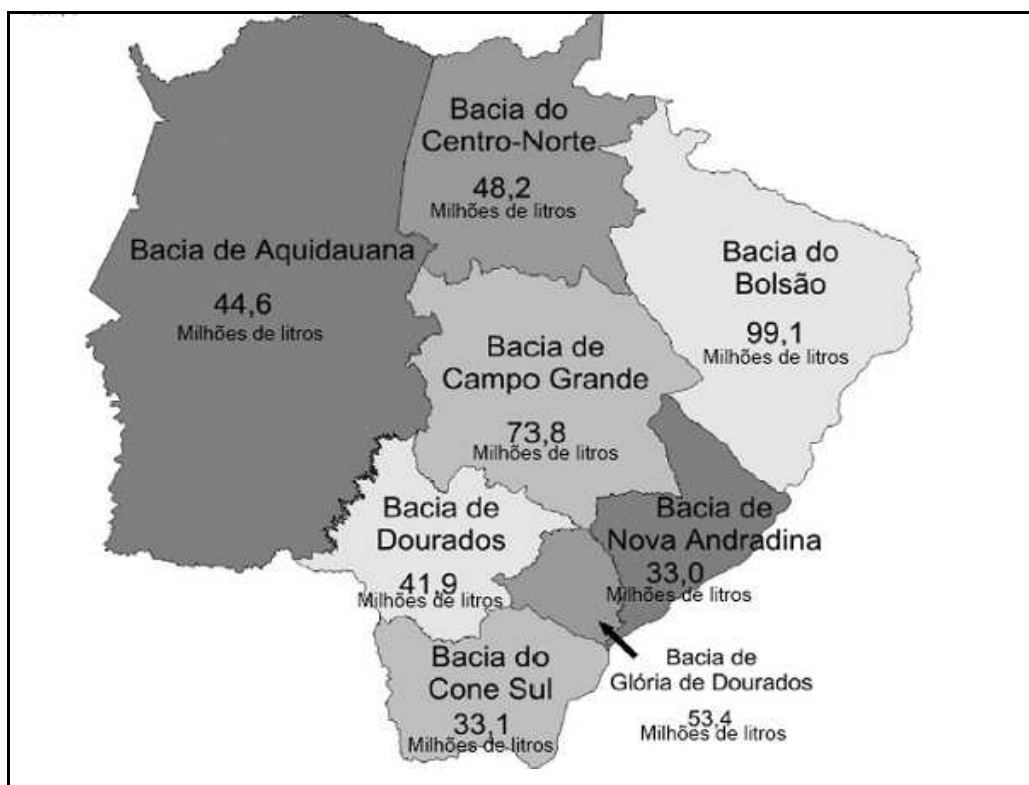
Sendo assim, a seção a seguir faz uma abordagem relacionada à COOPAVIL, destacando sua história no segmento lácteo no Estado do Mato Grosso do Sul, sua estrutura funcional e ações voltadas à busca da sua consolidação no contexto do cooperativismo nacional.

### 3 A COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO VALE DO IVINHEMA- COOPAVIL

Para a apresentação da cooperativa, tomou-se como referência algumas informações obtidas no *site* da mesma e em documentos internos: o livro ata e o registro fiscal. A COOPAVIL foi formalizada em 06 de dezembro de 1981, por produtores rurais do Município de Nova Andradina – MS. Contribuiu para o seu surgimento, além da motivação destes produtores em estimular o desenvolvimento progressivo e defender as atividades econômicas de caráter comum entre eles<sup>1</sup>, a venda comum da produção *in natura* ou industrial ao mercado regional, nacional e internacional.

A área de atuação da cooperativa compreende as regiões do Vale do Ivinhema: Anaurilândia, Angélica, Bataguassu, Batayporã, Ivinhema, Nova Andradina e Taquarussu, que compõem a Bacia de Nova Andradina. A figura 5 apresenta a sua localização.

**Figura 5 – Distribuição geográfica e produção das bacias leiteiras no Mato Grosso do Sul**



Fonte: Figueiredo et al. (2007, p.8). Adaptado do IBGE: Pesquisa da pecuária municipal. 2005.

A COOPAVIL iniciou suas atividades, visando industrializar e comercializar os grãos produzidos por seus associados. Assim, com vista a atender a demanda dos pequenos

<sup>1</sup> No princípio, a maior escala de produção da COOPAVIL esteve voltada à produção de algodão e milho.

produtores de algodão e milho da região, implantou-se um parque industrial para recepcionar e descarregar o algodão e secar e armazenar o milho em grãos.

Aproximadamente após duas décadas, com o reflexo da escassez do algodão na região, tem-se a mudança do foco de atuação para o cenário do leite. Com isso, inicia-se a captação do leite *in natura* por parte dos produtores da respectiva bacia leiteira.

Para concretizar a mudança de atividade, a cooperativa arrendou o laticínio: Santa Maria, situado no Município de Nova Andradina. Com o fortalecimento da atividade leiteira, resultado da aceitação de grande parte de cooperados da COOPAVIL, ocorreu a construção de uma indústria de laticínio, situada no Município de Batayporã – MS. Os trabalhos iniciaram com uma capacidade de processamento de 35.000 litros/dia, além da produção de queijo mussarela de marca da respectiva cooperativa. Aos poucos, houve o aumento da inserção do leite no mercado *spot* mato-grossense-do-sul e de outras unidades da Federação. No caso do queijo, as vendas ocorrem em nível regional.

Com a finalidade de atender à demanda de produtores e consumidores, a cooperativa criou o supermercado COOPAVIL, que passou a proporcionar diversidade de produtos a um preço mais acessível. Além da questão preço, houve também o suprimento de necessidades ligadas à produção e, também, o oferecimento de serviços diferenciados por meio da veterinária, que está anexa ao supermercado.

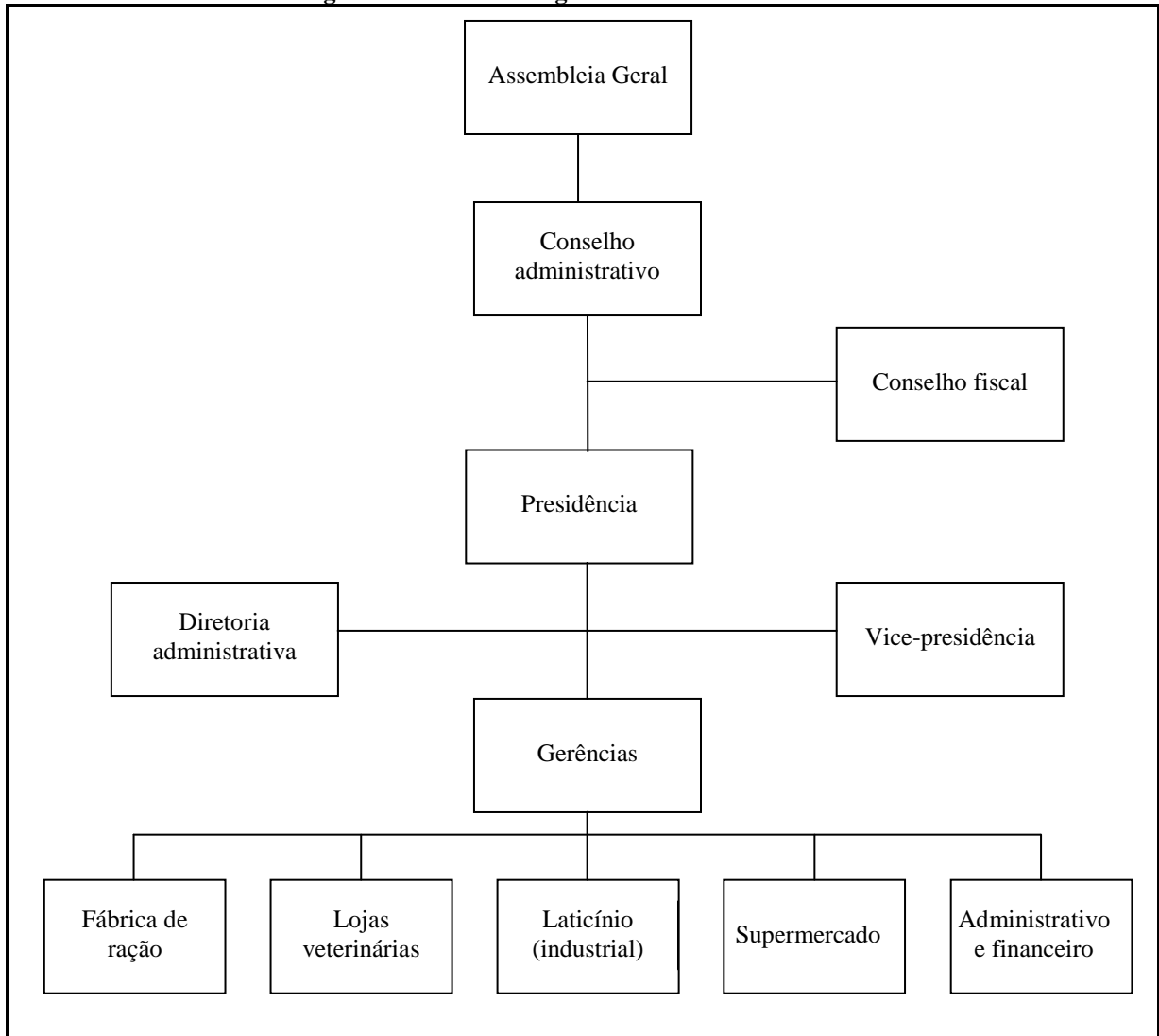
Destaca-se que, nesse ambiente de redução de dificuldades de acesso a produtos e serviços, tem-se a fábrica de ração, que proporcionou uma melhoria ao acesso de matérias-primas processadas.

Atualmente, a cooperativa trabalha com a comercialização do leite em mercado *spot*. Segundo Nogueira (2003), este tipo de transação ocorre entre duas empresas, com pagamento à vista. Para atender a demanda, a cooperativa conta com uma produção diária de 30.000 litros. No período de entressafra, ocorre uma diminuição da produção do leite, situando-se em torno de 15.000 litros/dia.

Com a perspectiva de consolidação deste segmento na região, a cooperativa vem reestruturando o quadro social, de diretoria e funcional. A figura 6 apresenta a estrutura organizacional da COOPAVIL.

Além da divisão organizacional contida na figura 6, atualmente, a COOPAVIL possui em quadro social aproximadamente 450 cooperados. Além destes, existem cerca de 500 produtores que não são considerados cooperados, pois somente realizam a entrega de matéria-prima. O quadro funcional consiste em 80 colaboradores ligados aos setores de produção, atendimento, veterinária, entre outros.

**Figura 6 – Estrutura organizacional da COOPAVIL**



Fonte: Elaborado pela autora. Dados da pesquisa (2013).

Para integrar os não cooperados e cooperados, a cooperativa vem realizando dois projetos: o COOPMULHER e o COOPERJOVEM. O primeiro consiste em cursos de artesanatos, que são realizados em determinadas propriedades de cooperados líderes, objetivando a elevação do nível de renda familiar dos cooperados. No caso do segundo, o objetivo consiste em difundir, por meio de cursos realizados pela OCB, os princípios do cooperativismo e a integração dos filhos dos cooperados.

Em resumo, nos últimos anos, a cooperativa passou por muitas mudanças, dentre estas a reestruturação financeira e, com isso, foi possível melhorar a infra-estrutura interna, compra de veículos para a coleta do leite nas propriedades e assim, organizar-se frente às exigências do segmento.

## **4 METODOLOGIA**

Esta seção do trabalho traz especificidades relacionadas aos meios que proporcionaram os resultados objetivados apresentadas em cinco subseções. Estas consistem na apresentação da caracterização do tipo de pesquisa, dos sujeitos, da coleta de dados, das categorias de análise e do tratamento dos dados.

### **4.1 A Caracterização da Pesquisa**

Esta pesquisa é uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, complementada por dados quantitativos. Realizada por meio de pesquisa documental e de campo, com base em um estudo de caso.

A opção por estudo qualitativo ocorreu segundo a ênfase de Peixoto (2005), que destaca que este tipo de pesquisa é diversificado, rico em fundamentos e procedimentos. Diferentemente da pesquisa quantitativa, o método qualitativo não utiliza instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema (RICHARDSON, 1999). Ele busca obter dados descritivos a respeito de pessoas, lugares e processos interativos por meio do contato direto (GODOY, 1995; NEVES, 2007).

Com relação aos dados, na pesquisa qualitativa, eles são apresentados por meio de texto devidamente precedido de uma explicação voltada à forma de como foram coletados. O pesquisador pode utilizar ilustrações para facilitar a difusão do entendimento. Para gerar o significado a partir dos dados coletados no campo, ele deve compreender o contexto ou o cenário dos participantes (NEVES, 2007; CRESWELL, 2010).

Quanto aos fins, a pesquisa apresenta característica descritiva. Este tipo de pesquisa, “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. (VERGARA, 2000, p. 47). Em termos de pesquisa descritiva, o trabalho apresenta características relacionadas ao ambiente de pesquisa, bem como do fenômeno a ser estudado, ou seja, os quatro modos de conversão do conhecimento.

No que diz respeito aos meios, a pesquisa consiste em de campo e documental. A pesquisa de campo “é uma investigação empírica, realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2000, p. 47). Logo, como houve entrevistas com cooperados e dirigentes da cooperativa, nota-se a confirmação da respectiva característica.

Com relação à pesquisa documental, Vergara (2000, p. 48) informa que “consiste na verificação de documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, tais como: registros, atas, autorização, entre outros”. Neste estudo, isso se comprova pela realização de consulta a documentos da COOPAVIL, como atas de reuniões e informes.

Pela abordagem do estudo de caso, segundo Yin (2005) investiga-se um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, principalmente quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidenciada e as múltiplas fontes evidência são utilizadas. Ainda, o autor destaca as três situações em que o uso de estudo de caso é indicado: Primeiro, quando o estudo de caso ocorre para testar uma teoria ou hipótese. Segundo, por ser ele extremo ou único. E terceiro, quando o investigador tem acesso a um evento ou fenômeno considerado inacessível a pesquisa científica. Assim, permitindo ao investigador o uso de questões do tipo “como” e “porque” (YIN, 2005), para que este possa explorar profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. (CRESWELL, 2010). Neste estudo, isso é comprovado, pelo uso do modelo teórico, os quatro modos de conversão, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), realizado na cooperativa, o que se configurou como estudo de caso.

## **4.2 Sujeitos da Pesquisa**

A escolha da COOPAVIL foi resultado da indicação da OCB – MS, que informou ser uma das maiores do setor no Estado. Além disso, ela representa uma organização receptiva a atividades do meio acadêmico. Desta maneira, a escolha do setor ocorreu por meio do critério de acessibilidade. Segundo Vergara (2000), com esse critério, seleciona-se os elementos pela facilidade de acesso a eles.

A cooperativa apresentou três grupos a serem pesquisados: cooperados, gerentes e os dirigentes da mesma, e estes foram escolhidos por demonstrar uma fraterna relação entre os agentes e, estes são descritos a seguir.

**Cooperados:** Neste grupo, 15 pesquisados foram escolhidos aleatoriamente, do total aproximado de 450 cooperados ativos e houve a solicitação dos entrevistados não residirem em assentamentos. Além disso, os pesquisados tiveram que atender dois critérios: a atividade leiteira como principal e ter uma produção diária máxima de 1.000 litros. Para o primeiro considerou-se que, entre os produtores, alguns também cultivam o milho. E no segundo, a produção diária, o critério foi fundamental para separá-los em três grupos de cinco produtores,

respeitando as características, de produtores de base familiar, semi-extensivo e especializado, enfatizadas por Zocall, Alves e Gasques (2011). Desta maneira, o estudo foi realizado em 15 propriedades próximas à cooperativa em Nova Andradina, localizadas nos municípios de Taquarussu, Bataguassu, Batayporã e os distritos de Laranjal, Casa Verde e Frutal. Os respectivos municípios foram escolhidos devido à área de abrangência da COOPAVIL. Com a ajuda de uma das técnicas da cooperativa, foi possível listar os cooperados residentes nesses municípios e distritos. Este número respeitou o critério de exaustão, ou seja, quando os dados começaram a se repetir, a pesquisa foi finalizada.

**Gerentes:** Neste grupo, dos cinco gerentes contratados, quatro se disponibilizaram a contribuir com a pesquisa, que foram os das seguintes áreas: financeira, da fábrica de ração, do laticínio e da loja veterinária. O gerente que não participou foi o da área do supermercado, que no momento da visita da pesquisadora a cooperativa, estava ausente.

**Dirigentes:** Com este grupo, os pesquisados fazem parte do conselho fiscal e administrativo e são sócios da cooperativa. Neste estudo, seis dirigentes se dispuseram a participar da entrevista na sede da mesma. Sendo assim, referente ao conselho administrativo, dos cinco integrantes, três concedeu entrevista, inclusive o presidente. E no conselho fiscal, a totalidade de integrantes participou, ou seja, os três conselheiros.

### 4.3 Coleta dos Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado consistiu na entrevista semiestruturada. A entrevista é uma técnica que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas (KERLINGER, 1979; RICHARDSON, 1999; VERGARA, 2000; MICHEL, 2009). Tendo de um lado, uma pessoa a investigar e a outra para informar. Desse modo, o termo entrevista é construído de duas palavras: entre e vista. O primeiro consiste no ato de ver, ou ter preocupação com algo; já o segundo indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas (RICHARDSON, 1999).

Kerlinger (1979), Neves (2007) e Michel (2009) apresentam suas percepções sobre as vantagens pelo uso da entrevista em pesquisa qualitativa. Dentre essas vantagens, destacam-se a profundidade da informação; a melhor percepção das atitudes; as reações e os sinais não verbais.

Desta forma, pesquisadores qualitativos precisam separar uma entrevista de acordo com o tipo que irá utilizar. Na literatura, estes tipos são: estruturada, semiestruturada e não estruturada (MANZINI, 2004; TRIVINOS, 2008).

Neste estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada, pois seus questionamentos foram apoiados na teoria, além de oferecer amplo campo para outras interrogativas. Portanto, foi utilizado um roteiro com perguntas cuidadosamente elaboradas conforme requer a entrevista semiestruturada.

Patton (2001), Manzini (2004) e Trivinos (2008) sugerem que, no processo de elaboração de perguntas, é fundamental relacionar a teoria com o método a ser utilizado. E destacam três benefícios que ocorrem com a pesquisa semiestruturada. Primeiro, para que o investigador chegue o mais perto da realidade nos resultados e conclusões (PATTON, 2001). Segundo, para uma maior interação social (MANZINI, 2004) e a presença do investigador. E terceiro, para o uso de anotações e a gravação da pesquisa, quando possível (TRIVINOS, 2008).

A entrevista, neste estudo foi aplicada individualmente, com os três grupos: cooperados, gerentes e com os dirigentes da COOPAVIL. Aplicou-se um formulário, contendo questões abertas e fechadas, que constam nos apêndices A para o grupo de cooperados e com o grupo de gerentes e dirigentes utilizou o apêndice B. Assim, foi conduzida em duas partes. Na primeira, foram aplicadas questões fechadas referentes ao perfil dos respondentes, tais como: a idade, o sexo, o grau de escolaridade, o uso de tecnologia e atividades da cooperativa. Nesta fase inicial, as respostas foram anotadas pela pesquisadora.

Na segunda parte do roteiro, aplicaram-se as questões abertas referentes aos quatro modos de conversão do conhecimento. Nesta fase, as respostas foram gravadas para posterior transcrição, mediante consentimento dos entrevistados. O tempo médio de cada entrevista ficou em torno de 30 minutos, pois, optou-se por gravar somente as questões abertas.

Os dados foram coletados nas propriedades rurais e na cooperativa, respeitando sempre a disponibilidade de cada produtor, gerente e dirigente da cooperativa. Cabe ressaltar que das quinze visitas agendadas com os cooperados, doze foram realizadas no campo e três cooperados, que não puderam receber a pesquisadora em sua propriedade, se deslocaram até a sede da cooperativa. E para realizar todas as etapas da coleta de dados, foi solicitada a autorização dos pesquisados, por meio do termo de consentimento informado, anexado em cada formulário, conforme o modelo que consta no Apêndice C.

As entrevistas ocorreram nos meses de novembro e dezembro de 2012. Em novembro, foram entrevistados sete cooperados e quatro gerentes e seis diretores. Em dezembro, foram entrevistas mais oito cooperados. Com isso, a totalidade residiu em 25 entrevistas.

Com o intuito de verificar a facilidade de interpretação das perguntas, foi aplicado um pré-teste no dia 22 de outubro de 2012, com três cooperados e três dirigentes. A estratégia



resultou da percepção das seguintes necessidades: a) alterações de algumas questões, relacionadas ao conteúdo e à ordem de apresentação das mesmas; b) inclusão de questões no questionário dos dirigentes e cooperados.

#### 4.4 Categorias de Análise

Para desenvolver as categorias de análises, foram elaboradas as questões sobre a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, de acordo com o modelo os quatros modos de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), em quatro etapas e o desenvolvimento de cada fase, como apresentado pelo quadro 3.

**Quadro 3 - Temas norteadores para as categorias de análises**

Fase do modelo	Desenvolvimento
1ª Fase: Socialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se os produtores trocam experiência com outros cooperados, como as fazem.</li> <li>- Como os produtores repassam suas habilidades e experiências dentro e fora da propriedade.</li> <li>- Se existem ações promovidas pela cooperativa para que haja o compartilhamento de informações dos cooperados.</li> <li>- Se existem atividades realizadas pela cooperativa e entre os cooperados para compartilhamento do conhecimento.</li> </ul>
2ª Fase: Externalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A identificação de espaços de interação na cooperativa e entre os cooperados.</li> <li>- Como ocorrem os diálogos entre os cooperados.</li> <li>- A existência das atividades desenvolvidas pela cooperativa com cooperados para direcionar uma reflexão coletiva essencial ao grupo.</li> </ul>
3ª Fase: Combinação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A utilização de tecnologias de informações.</li> <li>- A existência de meios de tecnologias de informação na cooperativa para compartilhar as informações com os cooperados.</li> <li>- Como o cooperado e a cooperativa percebem a inovação da tecnologia.</li> <li>- Tipo de aprendizado que é proporcionado pela cooperativa aos cooperados.</li> <li>- Como a cooperativa faz para promover as reuniões, os treinamentos e as capacitações.</li> </ul>
4ª Fase: Internalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A utilização de documentos técnicos pelos cooperados.</li> <li>- Como os produtores aprendem.</li> <li>- Se o aprendizado disponibilizado pela cooperativa e assistência técnica está sendo suficiente aos produtores.</li> <li>- A aplicação da técnica ou experimento na propriedade.</li> <li>- Ações e incentivos proporcionados pela cooperativa que leve à prática de novos experimentos e novas formas de trabalhos aos cooperados.</li> <li>- E se cooperativa cria manuais de boas práticas ou informes relatando as experiências dos cooperados.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

#### 4.5 Tratamento dos Dados

Os dados quantitativos obtidos na primeira parte da entrevista com os pesquisados a respeito do perfil foram tabulados pelo uso de planilha eletrônica. E quanto aos dados qualitativos obtidos nas entrevistas foram tratados pelo método da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, como ferramenta, visa proporcionar a compreensão da construção de significados, em que os entrevistados exteriorizam em seu discurso (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). Por isso, Bardin (2011, p. 42) a definiu como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativa às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Diante do elucidado, percebe-se que a análise de conteúdo pode ser utilizada tanto em pesquisa quantitativa ou qualitativa. Nessa pesquisa, o método foi direcionado para a pesquisa qualitativa.

A utilização do método de análise de conteúdo seguiu as três fases fundamentais, definidas por Bardin (2011, p.125): “a pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação”.

Na fase de pré-análise foi organizado o material para torná-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais. Algumas etapas foram cumpridas: a leitura flutuante, escolha dos documentos e a preparação do material (BARDIN, 2011).

A leitura flutuante ocorreu após a transcrição das entrevistas e foi indispensável para aproximar a pesquisadora ao conteúdo geral e principalmente com as informações de cada cooperado e dirigentes da cooperativa.

Quanto à escolha dos documentos, optou-se pelos dados transcritos e breves anotações do diário de campo elaborado pela pesquisadora como apoio as informações coletada a campo na cooperativa

A fase de exploração do material é considerada importante para o desenvolvimento da pesquisa, porque proporciona riqueza às interpretações (BARDIN, 2011). Para explorar o material coletado manualmente e gravado em áudio, efetuaram-se dois processos: (1) transcrição das informações coletadas manualmente de cada cooperado e dirigentes em uma planilha do Excel, e (2) transcrição dos dados coletados no áudio.

Após a transcrição dos dados, foi possível atribuir identificação dos grupos pesquisados. Siglas foram criadas para a identificação de cada grupo. Para o grupo dos

cooperados, optou-se pela sigla “C” acrescentado de número que no texto será identificado da seguinte forma: C1, C2, C3 para os cooperados 1, 2, 3, e assim sucessivamente, até o último entrevistado do grupo, o C15. Para o grupo de gerentes optou-se pela sigla “G” e no grupo de dirigentes, optou-se pela a sigla “D”, acrescido de um número e identificado da seguinte forma: G1, G2, G3 e G4, bem como D1, D2, e até o último do grupo dos dirigentes, o D6.

Após organizar os dados com identificação nas planilhas, optou-se por fazer as transcrições das entrevistas gravadas. Foi preciso escutar as gravações uma a uma, para corrigir e incluir elementos não transcritos manualmente. Posterior a este processo, ocorreu a codificação, categorização e classificação dos dados, seguindo as regras estabelecidas nesta fase (BARDIN, 2011).

Na terceira fase, ocorreu o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação. Na concepção de Bardin (2011), esta é uma etapa explícita e controlada, pois permite a intermediação para a descrição e interpretação dos dados. Na pesquisa, palavras e frases foram definidas como unidades de análise e utilizadas para interpretar os dados dos cooperados e da cooperativa.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O objetivo geral da pesquisa consiste na verificação de como ocorrem os modos de conversão do conhecimento no contexto da cooperativa de leite denominada COOPAVIL, sob a perspectiva dos cooperados, gerentes e seus dirigentes.

Assim, nesta seção, serão apresentados dados e informações referentes aos formulários do apêndice A, em entrevistas realizadas à campo com cooperados, e os dados do formulário do apêndice B, em entrevista com gerentes e dirigentes.

Na primeira subseção, apresentam-se os dados gerais dos cooperados e os dados referentes aos gerentes e dirigentes da cooperativa referentes ao seu perfil, do acesso à tecnologia e sua relação com a cooperativa. E, na segunda subseção, a descrição dos quatro modos de conversão do conhecimento dos três grupos.

### **5.1 Perfil de cooperados, gerentes e dirigentes da cooperativa e características na atividade**

Em visita às propriedades, houve boa receptividade por parte dos cooperados e de seus familiares, representada pela satisfação em participar de uma pesquisa acadêmica que mostraria a sua história, seu conhecimento como produtor rural e a sua forma de trabalho.

Dos quinze depoimentos sobre a experiência na atividade, dez cooperados disseram que já trabalharam na propriedade do próprio pai ou de outro membro da família, dois trabalharam em outras propriedades antes de serem proprietários. Além disso, dois ingressaram na atividade por incentivos recebidos da AGRAER-MS e por orientação de terceiros. Nota-se que, entre os cooperados, a maioria das propriedades é do tipo familiar.

Considerado o gênero pesquisado entre os cooperados, 93% são do sexo masculino, e somente 7% correspondem à participação feminina. Dessa forma, percebe-se que, na atividade rural, ainda é baixa a representatividade feminina como principal responsável da propriedade. Este percentual, porém, não representa ausência do desempenho feminino na propriedade, ao contrário, no que se refere à mão-de-obra na propriedade, dos quinze produtores pesquisados, somente dois têm empregados na propriedade, enquanto em onze propriedades, têm-se a presença da esposa no auxílio nas atividades.

No grupo de gerentes, quanto ao gênero, ocorre um equilíbrio, 50% são homens e outra metade são mulheres, que já atuam em cargos de gerência na cooperativa. No entanto, no grupo de dirigentes, prevalece a maioria masculina, ou seja, 100% dos pesquisados.

É importante a verificação da faixa etária dos cooperados, pois possibilita perceber a continuidade familiar na atividade. Assim, como o grau de maturidade de gerentes e dirigentes na organização cooperativa. A tabela 1 apresenta esses dados:

**Tabela 1 - Faixa etária dos cooperados, gerentes e dirigentes**

Escolaridade	Cooperados	%	Gerentes	%	Dirigentes	%
20 - 30 anos	0	0	1	25	0	0
31 - 40 anos	3	20	2	<b>50</b>	2	33
41 - 50 anos	2	13	0	0	2	33
51 - 60 anos	8	<b>54</b>	1	25	1	17
61 - 70 anos	2	13	0	0	1	17
Acima de 70	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Observando a tabela 1, verifica-se que a faixa etária de maior concentração entre os cooperados está entre os 51 e 60 anos, isso representa 54% dos pesquisados. Nenhum cooperado tem menos de 30 anos e dois cooperados têm idade entre 61 e 70 anos. Ainda, verifica-se que a faixa etária de maior concentração entre os gerentes está entre 31 e 40 anos, o que significa 50% e, somente um gerente tem idade de 20 anos. Entre os dirigentes, ocorre um equilíbrio entre os 31 e 50 anos e, nenhum do grupo tem idade superior a 70 anos.

Outro dado levantado na pesquisa refere-se ao nível de escolaridade dos três grupos. A tabela 2 traz informações a seguir.

**Tabela 2 - Escolaridade dos cooperados, gerentes e dirigentes**

Escolaridade	Cooperados	%	Gerentes	%	Dirigentes	%
Não alfabetizado	0	0	0	0	0	0
Alfabetizado	0	0	0	0	0	0
Fundamental completo	3	20	0	0	2	33
Fundamental incompleto	9	<b>60</b>	0	0	2	33
Ensino médio completo	2	13	0	0	1	17
Ensino médio incompleto	0	0	0	0	0	0
Superior completo	1	7	4	<b>100</b>	0	0
Superior incompleto	0	0	0	0	0	0
Pós-Graduação	0	0	0	0	1	17
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Verificando a tabela 2, observa-se que 60% dos cooperados entrevistados não concluíram o ensino fundamental. Somente um cooperado possui o ensino superior completo. Nota-se que todos os gerentes pesquisados concluíram o ensino superior. E, dos seis dirigentes, somente um tem formação superior em nível de pós-graduação.

Referente a algumas características na atividade no grupo de cooperados, quanto à área da propriedade, situa-se entre cinco e 200 hectares. Percebeu-se que todos os cooperados possuem como atividade principal o leite, e toda produção de leite da propriedade do dia é entregue na cooperativa.

Sobre outra atividade como fonte de renda, 40% dos cooperados afirmaram ter uma complementação de renda com vendas de outros animais na propriedade. Em áreas menores, na propriedade, não utilizadas para o rebanho leiteiro, cultivam-se mandioca, milho, abóbora, dentre outros. Esses produtos são destinados ao programa de merenda escolar na região do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS. Tal situação foi informada por dois produtores.

Referente ao uso de tecnologia, os dados a respeito do acesso à informática e a sua utilização foram obtidos na pesquisa e apresentados da seguinte forma: seis produtores possuem computadores como apoio à gestão e cinco destes produtores tem acesso à internet. Os que não dispõem de computadores na propriedade justificaram, apresentando três motivos: (1) não estão com condições financeiras no momento para comprar, (2) gastaram com outros investimentos para as novas tecnologias produtivas na propriedade e (3) não sabem mexer no computador e não gostam muito desse tipo de tecnologia.

Dos cooperados que afirmaram possuir computador, nenhum adquiriu recentemente algum *software* para a melhoria da gestão informacional da propriedade. O acesso à internet não ocorre com frequência e a principais finalidades estão relacionadas a pesquisas escolares, consultas de *e-mails* e *sites* relacionados à pecuária leiteira.

Quanto ao uso de tecnologia, a cooperativa possui, como recursos tecnológicos computadores, *internet*, *software* e *datashow*. Só não possui a *intranet*, para a comunicação interna.

A cooperativa aderiu ao *software* denominado Ganso, um sistema de gerenciamento interno para maior agilidade das atividades dos gerentes da unidade de laticínio e financeiro. Em outros setores, o sistema ainda está em fase de teste. Em relação ao gerenciamento de informações externas, todos os gerentes e quatro dirigentes apontaram o *site* da cooperativa como mecanismo de compartilhamento de informação e dois dirigentes não souberam responderam a essa questão.

Quanto ao tempo de trabalho na cooperativa, seis dirigentes afirmaram ter algo entre quatro a seis anos de trabalho na cooperativa, três dirigentes têm um tempo maior nas atividades cooperativistas entre sete e dez anos.

Outro aspecto analisado foi o tempo de associação com a cooperativa, na média dos quinze cooperados é de 18 anos. Diante desse fato, os cooperados foram questionados sobre os motivos que levam a permanecer associados, e nota-se que a “venda da produção” parece ser a mais importante. A competitividade e a relação com outros produtores aparecem logo em seguida, como a segunda e a terceira opção. A lealdade e os benefícios proporcionados aos cooperados por meio do mercado do cooperado, da loja veterinária, assistência técnica e outros, foram apontados como os “outros” motivos do vínculo.

Questionados sobre os motivos que levam os cooperados procurar a cooperativa, quatro dirigentes disseram a “venda da produção” e os outros dois dirigentes responderam os que eram os benefícios oferecidos ao cooperado por meio do supermercado e da loja veterinária.

A cooperativa realiza seis reuniões ao ano para os cooperados e cinco cursos e 16 palestras ao ano, responderam dois dirigentes. E as informações que os cooperados mais buscam na cooperativa são as de técnica de produção do leite e comercialização. Neste sentido, três gerentes e quatro dirigentes informaram que os treinamentos e as capacitações oferecidos pela cooperativa servem para aproximar os cooperados e para repassar as informações técnicas necessárias aos cooperados. Com isso, buscam apoio primeiramente no SESCOOP-MS, recorrem a EMBRAPA e SENAR como segunda opção e, como terceira opção, as feiras e os eventos.

Referente à participação dos cooperados, às reuniões, cursos e palestras realizados pela cooperativa, a média de frequência dos 15 pesquisados é de 5 vezes ao ano, para esta três atividades, conforme análise pesquisados.

Questionados sobre os indicadores presentes na cooperativa como mecanismo de proporcionar aprendizado educacional, dois gerentes e dois dirigentes pesquisados apontaram que não têm biblioteca, universidade corporativa ou comunidade de estudos. No entanto, todos os gerentes e dirigentes responderam que cursos e treinamentos e viagens técnicas são indicadores presentes na cooperativa para proporcionar o aprendizado técnico.

## **5.2 Modos de Conversão do Conhecimento**

A seguir, são apresentados os modos de conversão do conhecimento na perspectiva dos cooperados, gerentes e dirigentes da COOPAVIL.

### 5.2.1 Socialização

Na fase de socialização, o conhecimento surge pelo compartilhamento das experiências e habilidades técnicas dos indivíduos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a conversão do conhecimento tácito em tácito ocorre através da observação, imitação e prática.

Quando perguntados a respeito das formas que obtiveram a qualificação necessária para trabalhar em suas propriedades, os cooperados, em sua maioria, demonstraram ter forte vínculo às tradições familiares e afetuoso apreço pela propriedade. Onze cooperados confirmaram que os ensinamentos foram repassados pelos seguintes familiares: pai, sogro, cunhado ou pela própria mulher. Com isso, falas do tipo “Aprendi com minha família”, foi quase unânime. Desta forma, foi constatado nas entrevistas que, primeiramente, os ensinamentos dos cooperados foram repassados pelos familiares e esta experiência confirma Nonaka e Takeuchi (1997) ao destacarem que, a socialização inicia com uma formação de uma equipe, onde os membros compartilham suas experiências e os modelos mentais.

Quanto à experiência adquirida, no grupo de cooperados, percebeu-se que esta pode ter várias origens e que, quase sempre, está ligada à prática de uma ação. Em depoimento, um produtor enfatizou: “Trabalhei na roça, não deu certo. Fui trabalhar com construção civil em outra propriedade e ali aprendi sobre o leite” (C7). Assim, quando a experiência não é bem sucedida no passado, por ocorrência de situações adversas e inesperadas, ela se torna crítica, conforme destacado na percepção de Caravantes e Pereira (1985), que enfatizam que tende a direcionar uma mudança relativamente permanente no comportamento do indivíduo.

Notou-se que, em conversas a respeito de práticas produtivas, os cooperados repassam seus conhecimentos aos familiares e funcionário. Isso foi diagnosticado no depoimento deste cooperado:

Na verdade a gente nunca esteve empregado. A gente, sempre trabalhou sozinho, (...) com meus filhos e minha esposa. Para a esposa, quando saio e ela tem que tomar de conta, eu explico para ela: por exemplo, os meus pastos não têm número ainda, mas a gente explica. Você passa no pasto àquela hora, aparta o bezerro tal hora, e aí você coloca o sal no cocho. Se for chover (...) você não coloca. Só explicando (...) porque, ela já conhece o manejo (C14).

Sobre as conversas deste contexto na propriedade, é importante enfatizar que existe uma ordem para que ela ocorra, isto é, primeiramente o conhecimento é repassado para membros da família e, em seguida, para os funcionários.

Outra forma utilizada pelos produtores para disseminação do conhecimento, entre os membros da propriedade são os debates e planejamento da propriedade. Isso foi percebido na fala de um cooperado: “Se quero chegar num determinado gado, vou conversando, mostrando



o resultado... e aí falo do programa Balde Cheio” (C10). Entende-se que essa ação de ensino do produtor em repassar suas experiências, bem como acompanhar a prática da atividade, são reflexos positivos da ocorrência do compartilhamento do conhecimento tácito e, confirmando assim, Popadiuk e Santos (2010) ao enfatizarem que, este tipo de conhecimento ocorre por meio da interação pessoal e em aprendizagem informal.

Questionados sobre as trocas de informações entre cooperados, nove produtores citaram que as “palestras” realizadas na cooperativa e as “reuniões” nas associações dos bairros, contribuem com esse tipo de interação. Em relato, um cooperado diz: “Sempre a gente se encontra nas reuniões, conversa, faz pergunta um para o outro e a gente vai tendo informação das coisas” (C2). Esse fato é confirmado em outra fala de cooperado: “É aquela busca, sempre pela melhoria” (C10). Percebeu-se ainda que os cooperados trocam de informações a respeito do leite, da pastagem e de novas tecnologias com outros cooperados em locais informais. Destacam-se lugares relacionados à religiosidade do grupo, confirmados em relato de dois cooperados: “Geralmente, repasso minha informação no meu comércio, tenho uma oficina. Mas... conversamos nos encontros informais, tais como: festas do sindicato, leilões, eventos do setor” (C9). E outro complementa: “Geralmente, pelas reuniões da associação, ou informalmente, nos encontros do Clube de Laço<sup>2</sup>, na Igreja, Associação, há troca de informações” (C10). Desta forma, entendem-se as reuniões da associação, as palestras e as festas informais, como uma oportunidade de interação, de troca de experiências e conhecimento com os demais produtores, o que valida Nonaka, Toyama e Konno (2000), ao destacarem que os indivíduos socializam suas experiências em ambientes fora do local de trabalho.

A respeito de ações que a cooperativa já fez ou faz para socializar o conhecimento entre eles, cinco cooperados enfatizaram o encontro anual, conforme um dos depoimentos: “No encontro dos cooperados, eu vou todo ano, é bom... tem churrasco, bingo e a gente conversa. E tem as palestras” (C7). Outros cooperados destacaram os cursos, conforme relatou um deles: “A gente faz curso direto. O último curso foi sobre cooperativismo, com o palestrante de Brasília” (C1). E enfatizaram as reuniões nas propriedades modelos, conforme relatou outro cooperado: “Tem as reuniões, lá no Ronaldo, sobre o negócio de pastagens... A gente foi ver os pastos que ele tinha feito e os piquetes (...). Essas coisas” (C4). Nota-se que o encontro anual dos cooperados e as reuniões em propriedade são eventos práticos que oportunizam a troca de experiência e, principalmente, a observação. Percebida na fala

---

<sup>2</sup> Refere-se ao local, onde se realiza um tipo de festa da cultura brasileira.

“reuniões” citadas por muitos do grupo, em que este se refere ao “Dia de Campo<sup>3</sup>”. Porém, não é considerado pelo grupo como suficiente, conforme relatou um cooperado: “Ações? Não sei... Mas deveria ter mais palestras, seminários, nisso a cooperativa ainda está pecando” (C15).

Do ponto de vista dos gerentes, as ações realizadas pela cooperativa ocorrem para que se atenda às exigências do mercado, observado nestas falas de gerentes: “Ações ocorrem através da técnica. Um exemplo, para melhorar as normativas do leite... é preciso constantes visitas à propriedade, ter um contato pessoal” (G1) e outro complementa: “Ações?... assistências técnicas e as visitas de diagnóstico” (G3 Um gerente destacou a oportunidade de imitação aos cooperados por meio das reuniões na propriedade. Segundo esse relato: “Hoje, a cooperativa coloca os líderes, ou melhor, os produtores- modelos como foco para os demais. É uma ação da cooperativa” (G4).

No grupo de dirigentes, a ação da cooperativa serve para adquirir experiência externa, ou seja, de outras cooperativas do mesmo segmento, observado neste relato de um dirigente: “A cooperativa trouxe de Goiânia uma pessoa do segmento do leite, para trocar experiência própria e da cooperativa de lá” (D1). Os demais dirigentes destacaram como ações importantes para os cooperados, o encontro anual e os projetos cooperjovem e coopmulher.

Nota-se que várias ações foram lembradas, mas o interessante é salientar a mudança de foco dos grupos quanto ao objetivo, pois estes são diferentes. Entre os cooperados, o foco é a melhoria operacional, este, por sua vez, é contrária à visão dos gerentes e dirigentes que se utilizam de objetivos estratégicos, ou seja, têm a finalidade de interpretação e de respostas às exigências das normativas da produção, o que testifica Kim (1996), ao destacar que nas organizações um dos modos de aprendizagem está voltado para o como fazer. Porém, refutam a ideia da construção de visão compartilhada enfatizada por Senge (2011), ao salientar que, para construir uma mesma imagem e ideal, dois ou mais indivíduos têm um interesse comum, de tal maneira, que se busca pela vontade do querer e não por uma obrigação.

No que tange à participação dos cooperados, em atividades que têm por objetivo específico o compartilhamento de experiências e ideias com outros produtores, um dos cooperados relatou: “Eu falei da minha experiência, lá na frente. Foi difícil... Todo mundo me olhando. Mas foi bom. Eu falei e aprendi” (C3). Destacável os encontros de cooperados da agricultura familiar, das palestras realizadas pela AGRAER-MS e do projeto Balde Cheio.

---

<sup>3</sup> Dias de campo, são eventos realizados na propriedade rural, com a finalidade de oportunizar a prática do aprendizado técnico aos produtores, e assim, acrescentar o entendimento de novas técnicas relacionadas a pastagens, alimentação do rebanho, qualidade da matéria prima, tecnologias e o gerenciamento da propriedade.

Notou-se, também, que diante do novo e da dificuldade de expressar o conhecimento, a insegurança tende a dificultar o compartilhamento da experiência e ideias do grupo. Conforme as declarações de dois cooperados: “Participei em encontro, mas tenho certa limitação. Ainda me sinto restrito a esse tipo de experiência” (C6), e outro cooperado disse: “Só participei, não falei, fiquei ouvindo” (C7). Nota-se que para o compartilhamento das experiências entre os produtores da COOPAVIL, a participação de técnicos mostrou-se positiva para o grupo de produtores.

Segundo o grupo de gerentes e dirigentes, a participação das atividades realizadas no dia de campo, como reuniões e palestras, são primordiais para partilhar experiência. Nesse sentido, um gerente relata: “O objetivo é que o cooperado expresse sua ideia e faça parte da cooperativa” (G1). Por outro lado, um dirigente destaca a interatividade entre produtores e os dirigentes, observado nesta fala: “A interatividade com outros produtores, oportunidade excelente para conversarmos” (D3). Portanto, ações e atividades de práticas de socialização, realizada pela cooperativa para com os cooperados visam proporcionar a substituição de antigos procedimentos na etapa produtiva dentro da propriedade.

Referente à existência de aprendizagem na fase de socialização, notou-se, que entre os cooperados, o aprendizado ocorre primeiro individualmente na propriedade, com as experiências adquiridas pelo grupo familiar. E, posterior, ocorre em nível grupal, onde o grupo compartilha as suas visões individuais por meio das conversas que são sucedidas em diálogos e, observado nesse relato de um cooperado: “Em reuniões, sentamos e conversamos” (C11). Portanto, os cooperados socializam suas informações com outros produtores, visando obter conhecimento para trocar os antigos equipamentos produtivos, e desta maneira este tornar-se um aprendizado operacional, mencionado por Kim (1996), ao enfatizar que este é um tipo de aprendizado, em que, a preocupação primordial do indivíduo envolve como ele vai aprender a fazer algo, sem muitos questionamentos ao porquê de se fazer.

### **5.2.2 Externalização**

A externalização consiste num “processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos”. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71), os resultados desta fase ocorrem por meio dos diálogos ou pela reflexão coletiva.

Questionados a respeito da realização de alguma descoberta na propriedade, constatou-se que a descoberta do novo, entre os cooperados pesquisados, demonstra estar relacionada a algo inédito. Destacada neste depoimento:

Já... Tem um sistema de manejo de gado e de fazer curral (...) eu faço para os outros e foi na prática que eu descobri. Tenho um cunhado que trabalha na AGRAER e ele tem um sítio. Era dificultoso pra ele trabalhar, porque precisava de cavalo pra tocar a criação. Então, eu falei pra ele... “Faz um sistema que você nunca mais vai precisar de cavalo, nem nada”. Agora, ele mesmo recolhe o gado, sozinho. Fiz um manejo que ficou excelente. Foi um sistema que descobri no meu serviço. Um sistema de mangueira corredor que ficou certinho (C1).

Todavia, destacaram que para o alcance das descobertas, as orientações são repassadas pelos técnicos, em programas de televisão, em aconselhamento com algum membro da diretoria da cooperativa e com a interação com outros produtores de mesma realidade de outra localidade. Segundo relato de um dos cooperados:

Acho que ainda tem que mudar muita coisa na minha propriedade. É muita conversa que a gente tem com os amigos. Você vai perguntando, e eles falam que mudaram isso, mudaram aquilo. E a gente vai tentando mudar também. Nessa reunião que tivemos em Campo Grande, conversei com muitos produtores de leite e eles disseram que estavam produzindo mais leite, porque mudaram o jeito de agir (C.2).

Desta maneira, entende-se que, a mudança do segmento agrícola para o da pecuária de leite trouxe algumas novidades, dentre elas, o manejo do gado, a recuperação do solo, o uso do piquete na propriedade e a melhora na genética, que conduz ao aumento da produção. Por meio dos diálogos, cooperados conseguem informações relacionadas à produção, tornando válida a idéia de Isaacs (1996), ao enfatizar a sua importância, que vai muito além do que uma simples conversa mecanicista e defensiva entre os indivíduos, pois a sua finalidade consiste em percepção, investigação, solução aos problemas originados de uma fragmentação sutil e difusa do pensamento.

Quando há a descoberta de algo novo que vai facilitar a atividade produtiva, os produtores demonstraram ter confiança na diretoria da cooperativa, pois a procuram quando precisam conversar sobre algo novo, relacionado à atividade. Neste sentido um cooperado relatou:

“[...] a gente está conversando sempre com os dirigentes, por exemplo, a gente conversa com o presidente e, ele sempre dá uma informação pra gente. E a gente vai pegando o fio da meada (...) Ele (o presidente) diz: “Vai ter que mudar de genética, vai aprendendo no dia a dia”. A gente que não é acostumado com isso, vai aprendendo” (C14).

Todavia, percebeu-se que trocar informação com outros colegas do segmento ainda não é uma prioridade nas suas práticas, apesar de que quatro produtores afirmam desenvolver essa habilidade tranquilamente.

Do ponto de vista do grupo de gerentes, as descobertas feitas pelos produtores são pouco compartilhadas com a cooperativa. Está presente na fala de um gerente “Alguns dividem e procuram a cooperativa para saber se é viável ou não” (G3). Por outro lado, o compartilhamento de novas ideias é estimulado pela cooperativa, em visitas às propriedades. Segundo relato de um dos dirigentes: “É sempre a cooperativa que leva até eles (...) eu não me lembro disso ter acontecido ao contrário (D4).

Questionados a respeito de como reagem os demais cooperados, quando um produtor se destaca com as inovações alcançadas no processo produtivo, percebeu-se que há reflexos positivos sobre outros. Constatou-se que a maioria busca a informação e a explicação por meio da observação na propriedade e traz como consequência a imitação pelos demais do grupo. Um exemplo é o relato de dois cooperados: “As pessoas procuram a gente para informar, vem ver o que a gente fez. Vem fazer pergunta” (C1), e outro, “Reagem bem, aceitam e querem fazer igual depois” (C12).

Quanto à ocorrência de incentivos, por parte da cooperativa, para as descobertas feitas pelo produtor, os cooperados enfatizaram que estas ocorrem por meio de palestras, encontros e reuniões. Um cooperado disse:

Agora está incentivando (...). Estão dando palestras, cursos. A Juliana (técnica) passou a receita de fazer o lastro no palanque aqui no meu sítio. Numa conversa, estou fazendo isso já (...). Já estou autossuficiente de madeira. Se ela não tivesse passado eu não tinha aprendido, tratamento de madeira pela transferência de seiva (C1).

Entretanto, no grupo de dirigentes, o incentivo aos cooperados ocorre por uma recompensa de incentivo produtivo. Neste sentido, um gerente destacou “o uso da tabela volumétrica do leite” (G1), que pode ser alcançado pelos produtores pelo aumento produtivo, uso de tecnologia e assistência técnica. Desta maneira, entende-se que, pelo trabalho de assistência técnica, que recentemente tem se intensificado, é possível proporcionar o conhecimento necessário para o aumento da produção e os esclarecimentos das dúvidas.

Referente a se ter um ambiente ou um espaço próprio para a realização das palestras, encontros e reuniões, observou-se que, no grupo de cooperados, não foi mencionada qualquer atividade relacionada a esse tipo de interação. Tal feito foi confirmado em relato de um dirigente: “Alugamos a Câmara Municipal para fazermos reuniões com os cooperados... Temos o salão da Igreja e a Universidade... o Presidente faz os cursos lá. E tem o Parque de Exposição” (D4). Por outro lado, para os cooperados, a interação com outros produtores ocorre por meio de conversa informal no balcão da veterinária e no mercado. Pode-se depreender que, nesses lugares informais, ocorrem as trocas de informações, relacionadas à

experiência individual e não coletiva, ou seja, nos diálogos, quase sempre a informação tende a ter característica de metáfora, pois não são voltados para uma discussão substancial do grupo, conforme enfatizada por Gibbs (2006) e Vergara (2000). Desta maneira, não foi possível o uso de analogia, salientado por Nonaka (1997), que, segundo este, é um conduto importante para revelar o conhecimento tácito que é considerado puro e lógico.

As atividades desenvolvidas pela cooperativa e com os cooperados, que tendem a direcionar uma reflexão coletiva essencial ao grupo, ocorrem no encontro anual dos cooperados do Vale do Ivinhema, conforme relato de dois cooperados: “Fevereiro tem o encontro anual dos cooperados. Tem palestra e novas informações aos cooperados” (C10) e outro diz: “Uma vez por ano tem o encontro, com palestra e reunião... e aí, a gente vai ficar por dentro da informação. O que a gente não sabe, eles passam pra gente” (C14). Não que esta seja uma relação de dependência, mas as atividades externas oportunizam muito aprendizado, porém, não são realizados frequentemente, segundo relatou um gerente: “Têm sido feitas viagens anualmente, mas (...) fica caro” (G4). Desta forma, notou-se que são ainda poucas as viagens e intercâmbios realizados para os cooperados vivenciarem novas formas de aprendizado. A respeito dos eventos realizados com outras cooperativas, relatou um dirigente: “Há encontro do pessoal, mas é mais o administrativo, poucos cooperados participam” (D5). Desta maneira, entende-se que os encontros são excelentes oportunidades para o cooperado aprender com outra cooperativa e a cooperativa chegar a bons resultados. Entretanto, mesmo que intercâmbios entre as cooperativas tenha se destacado como importante atividade para proporcionar a reflexão coletiva, porém, se considerada a necessidade de constantes rodas de diálogo, enfatizada por Nonaka e Takeuchi (1997), ainda são tentativas tímidas. O que corrobora são as idéias de Binotto, Siqueira e Nakayama (2009), ao enfatizarem que, em ambientes rurais, é indispensável pensar em um mecanismo em que as pessoas possam manter contatos frequentes e, desta forma, o conhecimento tácito se manifeste espontaneamente.

Assim, na fase de externalização, a ausência de reflexão coletiva nas atividades de interação dos cooperados em reuniões e intercâmbios com outras cooperativas não abrange todos os cooperados em sua maioria, o que é percebido na fala de um gerente: “Intercambio para os cooperados neste ano, não... Mas, os diretores foram” (G3). Desta maneira, referente à existência de aprendizado para todo o contexto na cooperativa não contemplam aprendizado conceitual, refutando as ideias de Kim (1996), ao enfatizar que o questionamento do “por que fazer”, resultaria no aprimoramento do entendimento do grupo. Bem como, a ênfase do aprendizado em equipe salientado por Senge (2011). Para o autor, o aprendizado do grupo ocorre através da visão compartilhada, da prática de diálogo e discussão, bem como, pelo

controle decorrente dos conflitos e rotinas defensivas, que ausentes, podem afetar o entendimento do cenário atual.

### 5.2.3 Combinação

A combinação é “um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75). Assim, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de computadores, ou seja, a tecnologia da informação.

Na visão dos produtores, a inovação tecnológica está associada, quase sempre, às novidades do sistema produtivo. O que foi percebido em dois relatos: “Inovação... é o caminho a seguir, pois é a melhoria das pastagens, higienização e a qualidade do leite” (C5), e outro cooperado complementa: “(...) Inovação é melhoria do rebanho... é, tem que melhorar... inovar para a gente ir para frente” (C13). Entende-se que, para este grupo, a inovação está relacionada a mudanças em processos produtivos, pois tem levado ao crescimento dos produtores, o que assevera Popadiuk e Choo (2006), ao destacarem que a inovação é capaz de gerar o lucro às empresas e o crescimento dinâmico da economia.

Para o grupo de gerentes, a inovação não é algo novo, e a consideram essencial na qualidade do processo produtivo e na lucratividade. Assim, é reconhecido por um diretor: “Como trabalhamos com a produção de leite, considero a qualidade, produto que agrega preço” (G1). Entre os dirigentes, a inovação também está relacionada à produtividade, percebida neste relato: “Inovação é a busca por novas tecnologias na atividade do leite e também na pecuária” (D2), e outro dirigente complementa a ideia, ao dizer: “Inovação são coisas novas, para sair do passado. É o que eu penso” (D4). Desta forma, nota-se que a inovação para este último grupo está relacionada às mudanças de ações passadas, pois pode ser incrementada com novas tecnologias produtivas. O que comprova o aprendizado de circuito simples destacado por Argyris (1999), a descoberta e a correção de um erro, que ocorrem dentro de um determinado conjunto de variáveis administrativas, em que se experimentam novos métodos e táticas é o que configura a aprendizagem de circuito simples, percebida nesta situação do grupo.

No que se refere às práticas de documentação em registros por meio da escrituração zootecnia e escrituração econômica, não ocorrem com uso de tecnologia informacional e, às vezes, são feitas anotações manuais. Esse dado foi confirmado por dez cooperados e percebido em falas do tipo: “Não... É tudo de cabeça” (C13), e reforçada no relato: “Nada é

documentado, passo tudo verbalmente para os funcionários... Eu tenho alguma coisa escrita, mas ainda confio na memória” (C15). Existe um distanciamento da tecnologia informacional por parte dos cooperados. Esta é, sem dúvida, uma atitude limitada à visão de Nonaka, Reinmoller e Toyama (2001), que destacam a vantagem ao uso deste tipo de ferramenta (NONAKA; REINMOLLER; TOYAMA, 2001). Nesse ponto, vale ressaltar a corroboração dos estudos de Binotto; Siqueira e Nakayama (2009), que salientam que a utilização desta ferramenta não é considerada pelo grupo dos cooperados como uma necessidade de investimentos e melhoria para sua gestão, pois, o produtor precisa considerar a informação importante para então buscá-la.

Os gerentes, questionados a respeito dos meios informacionais e se a cooperativa teria condições de armazenar as informações em *site* para repassar aos cooperados, disseram que sim, o que se mostrou unânime, conforme o relato de um gerente: “Sim... Uso o *site*, mas acho que eles nem acessam... Eles teriam mais comodidade e aprenderiam mais” (G4). Sendo assim, admitiram a existência deste recurso de informática, porém afirmaram que não é utilizada para proporcionar aprendizagem aos cooperados.

Perguntados aos cooperados como se sentem quando têm que utilizar uma nova técnica produtiva e tecnologia informacional, o grupo mostrou-se preocupado em substituir antigos métodos produtivos e/ou aperfeiçoar os já existentes nas propriedades, mas apesar disso, confiam na orientação técnica. Tal feito foi reforçado nas palavras de um cooperado: “O negócio da tecnologia, a gente não entende bem... Então tem que ter uma pessoa que vem explicar (C4)”. Diante do exposto, entende-se que essa relação de dependência da informação é uma das características no segmento cooperativista o que confirmam as ideias de Carvalho e Bialoskorski Neto (2007), ao enfatizarem que estas precisam de acompanhamento e monitoramento.

Na percepção dos dirigentes, as reuniões, treinamentos e capacitações são os meios mais utilizados pela cooperativa para reforçar o uso de novas tecnologias. Todos os meses, ocorrem palestras, as reuniões na associação e os encontros de produtores - líderes, ou seja, que já inovaram no processo produtivo na sua propriedade.

Observou-se que, quando estão seguros de suas informações, os cooperados são capazes de estreitar relações e repassar o conhecimento adquirido. Isso foi percebido na seguinte fala: “De agora pra frente que a gente vai poder se abrir mais com os cooperados e vizinhos” (C2). Embora seja perceptível a satisfação da maioria dos cooperados com aprendizado resultante de cursos e palestras, o produtor precisa considerar a informação como



importante para si, conforme destacado nos estudos de Binotto et al. (2007). Para então, “buscar o que não foi aprendido na escola” conforme relatado por um dos cooperados:

Aqui tem pouco, se considerar a necessidade. Porque produtor é bicho arisco. Então, quando você disponibiliza tecnologia e informação, elas acontecem por meio das palestras e atividades. Exemplo (...) nas palestras, quanto mais você consegue conversar (C10).

Corroboram os estudos de Kilpatrick e Rosenblatt (1998), ao enfatizar que, em ambientes rurais, a informação é obtida a partir de uma fonte que poderá ser uma pessoa, mídia impressa ou eletrônica, de forma deliberada ou ocasional. O receptor poderá optar por aceitar ou rejeitar a informação, ou colocá-la de lado para uso posterior.

Assim, percebeu-se que as informações técnicas repassadas pela cooperativa não são registradas pelos cooperados, o que inviabiliza o acesso aos documentos registrados por outros membros na propriedade. Por outro lado, a cooperativa disponibiliza o material para que sejam efetuados esses registros na visita e orientação técnica. Mas este trabalho está em fase de implantação pela cooperativa e iniciou-se há pouco mais de dois anos. Em suma, observou-se que o aprendizado que poderia ser realizado por intermédio de tecnologia informacional não ocorre. Mais da metade dos cooperados participantes não tem computador e acesso à internet.

#### **5.2.4 Internalização**

Na fase de internalização, a conversão do conhecimento explícito para tácito, ocorre pelo aprender fazendo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento acontece por meio dos processos de aprendizagem, em que os indivíduos acumulam o valioso *know how*.

Os cooperados, questionados sobre a utilização de documentos técnicos, disseram que não são realizados e, foi percebido nas falas da maioria dos cooperados, neste sentido. Um cooperado confirma ao dizer: “Nada é documentado, passo tudo verbalmente para os funcionários” (C15). Entende-se que a ausência de registro de informação de práticas de zootecnia tende a inviabilizar o acesso à informação por outros membros da propriedade e funcionários.

Por outro lado, o grupo de gerentes e dirigentes, no entanto, afirmaram que, como um meio de disseminação do conhecimento e informação, disponibiliza, semestralmente, aos produtores manuais de boas práticas e informes. Estes são distribuídos no ato do pagamento

do leite e nas reuniões nas propriedades-modelo, porém poucos fazem uso dessa informação. Os processos de documentação em sistemas, segundo Sveiby (1998), contribuem para que o conhecimento seja internalizado dentro da organização. Neste sentido, constatou-se a existência de manuais de boas práticas e informes mensais na cooperativa, contudo não existem informações relacionadas à disseminação das práticas que ocorrem nas atividades de campo, para reforçar as experiências entre os cooperados, observadas na resposta do grupo de cooperados.

Com os cooperados, quando questionados a respeito do aprendizado obtido por meio da interação com outros produtores e consequente utilização desse conhecimento, o grupo comentou que os relatos de outros produtores também estimulam o aprendizado para novas práticas nas suas propriedades. Isso foi observado em dois depoimentos: “Os piquetes que eu fiz, foi por minha conta. Eu os ouvi falando, aí eu fui fazendo, experimentando, vi que dava certo e estou usando” (C4), e “Ouvi relatos de histórias de extrativismo e adubação. Então, comecei a praticar”. Pelo diálogo, ocorreram mudanças de crenças e valores, capazes de proporcionar a inovação ligada a métodos para melhoria produtiva em algumas propriedades. Sobre essa experiência, um produtor relata:

[...] Quando me tornei produtor, era uma cultura bem ignorante, aceitava mudanças, mas daí eu voltei a estudar e fui aprendendo com exemplos. Então, um produtor de MG veio aqui e me trouxe dicas de melhorar a produção [...] Coloquei uma tonelada de “Super Simples” em um hectare e deu certo. Foi um investimento inicial alto e ainda está muito novo, mas é o que tem a ser feito para produzir o alimento do gado (C10).

Entende-se que os relatos e as histórias verbalizadas de experiência de outros cooperados têm resultados positivos e tem motivado alguns produtores a mudanças tecnológicas na sua propriedade, confirmando Terra (2013), quando acentua que os argumentos racionais resultam em baixa efetividade, e relatos por histórias passam a ser uma ferramenta que facilita o entendimento de todos.

No que se refere às atividades de “Dias de Campo”, constatou-se que são oportunidades para trocas de ideias entre produtores e a equipe de assessoria técnica, sendo de grande expectativa para os cooperados. Satisfeitos com essa iniciativa, os cooperados relatam a importância dessa ação: “Porque é muita prática, um Dia de Campo é muito melhor que qualquer outro curso por aí. Você está praticando, você está vendo o resultado ali, é bem mais fácil para a gente entender” (C14). É o principal, “para não fazer besteira”, destacou o produtor (C9). O grupo de gerentes também destacou essas atividades. Segundo eles, elas consistem num tipo de ligação do produtor ao aprendizado, o que possibilita o alcance de

informações de novas tecnologias, reflexo da interação entre os cooperados. Um gerente (G4) relatou o seguinte: “Dia de Campo traz muita informação, é interessante e produtivo. Para o quadro técnico, é a tradução da pesquisa... é fundamental, porque hoje o conhecimento é global”. Desta forma, as informações repassadas aos cooperados em cursos e reuniões com parceria da AGRAER-MS e da OCB-MS, com uso de relatos de produtores no segmento lácteo, corroboram com os estudos de Zakaria e Nagata (2010), ao enfatizarem que, outras experiências relatadas pelos assessores externos favorecem a criação de novos conhecimentos.

Assim, os encontros dos núcleos de líderes são realizados nas propriedades-modelo e servem para estimular a observação dos cooperados, que resulte na ação da prática. Nota-se que esse tipo de atividade interativa, desenvolvida pela cooperativa, permite a imitação, prática de novos experimentos e adaptação correta para a nova forma de trabalho neste cenário de mudança de cultivo. O que reforça as idéias de Nonaka e Takeuchi (1997), ao enfatizarem que o aprendizado é importante para uma organização para formação do conteúdo do conhecimento operacional.

Em relação à forma como mais se aprende, os cooperados relataram que é por meio da prática, fato diagnosticado em 12 entrevistas. Outros três produtores preferem aprender com informações de programas de televisão e leitura específica, conforme verificado neste depoimento: “Vendo a televisão, eu assisto o Globo Rural, leio e converso com as pessoas” (C15). Dentre as formas, destacam-se as conversas, a observação e a imitação. Os dirigentes confirmaram que os cooperados aprendem mais quando estão no coletivo, pois trocam experiências, mas a prática ocorre individualmente.

Mesmo assegurados de experiências bem sucedidas, observou-se a preferência também pela prática experimental da própria propriedade. Notou-se na seguinte fala de um entrevistado: “Vi os outros fazendo e aí eu fiz. Mas... faço meus experimentos” (C8). Um produtor relatou que sem o contato da prática, não aprende.

Destacável o diálogo nas atividades de campo, que parece ser o agente de mudança de antigas crenças e valores e mostra ser o agente propulsor à inovação ligada aos novos métodos produtivos em algumas propriedades, salientados por Popadiuk e Choo (2006). Porém, ainda precisa ser ampliada a todos os cooperados, para enfrentamento da dificuldade de adaptação à nova cultura leiteira, percebido nesta fala do cooperado:

A dificuldade que eu encontro é a adesão ao leite. Porque eu não mexia com leite. Não sou de família de tradição leiteira. A gente mexia na parte agrícola. A mudança de cultura... Transferir esse método para os filhos, e também saber que tem que viver no sítio pequeno mesmo e saber que ele te dá resultado. Porque a gente era acostumado a arrendar bastante terra, grandes áreas, mas, a gente tá vendo que tudo

isso é bobagem. No meu sítio sobra espaço, que dá pra trabalhar. É só mudar meu estilo de pensar (C1).

Entende-se que, nesta fase de internalização, o aprendizado ocorre entre os cooperados com base na observação, com a experiência de outros produtores, para, posteriormente, decidirem o modo de agir, segundo relatou um cooperado: “Nas participações do dia a dia, vou olhando, buscando e pegando a informação de quem conhece... Tem que prestar atenção nas pessoas que estão dando certo” (C1). Por meio de diálogos com os técnicos, gerentes e os dirigentes, os produtores desenvolvem atividades na propriedade que conduzem o alinhamento das estratégias da cooperativa. Desta forma, é forte, nesta relação, a presença de aprendizado operacional, enfatizado por Kim (1996), ao destacar que este tipo de aprendizado está voltado para o como fazer algo. E complementa as idéias de circuito simples de Argyris (1999), ao enfatizar que o aprendizado de um novo método e a adoção de uma nova tática diante de um processo de mudança podem ser importantes.

Num contexto amplo, foram várias as contribuições da aprendizagem para a ocorrência dos modos de conversão. O aprendizado mostrou-se presente e significativo nesta pesquisa e, por meio das análises dos dados, foi possível identificá-la na relação entre os cooperados e deste com os dirigentes. Destacável as contribuições dos estudos de Senge (2011), Kim (1966) e Argyris (1999), que foram percebidas nas fases de socialização e internalização, porém, mostrou-se ausente nas fases de externalização e combinação.

Por fim, o quadro 4 apresenta um resumo dos resultados encontrados no contexto da cooperativa, em cada fase dos quatro modos de conversão do conhecimento.

**Quadro 4 - Descrição dos fatores encontrados no contexto da cooperativa**

	Cooperados	Gerentes e Dirigentes
1ª Fase: <b>Socialização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os cooperados trocam experiência com outros cooperados por meio de conversas em reuniões na associação e na cooperativa e atividades fora da cooperativa, ou seja, em reuniões informais;</li> <li>- As habilidades e experiências são repassadas dentro da propriedade por meio de conversas com familiares e explicação aos empregados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As ações promovidas são assistência técnica e encontro anual dos cooperados;</li> <li>- As palestras são realizadas na propriedade de núcleo de líderes para compartilhamento do conhecimento dos cooperados;</li> <li>- Não foi identificada uma atividade feita por parte dos cooperados, todas ocorrem com incentivo dos gerentes e dirigentes, como: os do dia de campo.</li> </ul>
2ª Fase: <b>Externalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diálogos entre os cooperados ocorrem por meio de dia de campo, reuniões na cooperativa e com informalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existem espaços de interação na cooperativa e nem entre os cooperados;</li> <li>- Não existem atividades desenvolvidas pela cooperativa com cooperados para direcionar uma reflexão coletiva essencial ao grupo;</li> <li>- Percebido o uso de analogias;</li> <li>- Modelos de processos produtivos foram identificados, ausência de modelos mentais.</li> </ul>
3ª Fase: <b>Combinação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não ocorre utilização de tecnologias de informação pela maioria dos cooperados;</li> <li>- Cooperado percebe a inovação tecnológica por meio do resultado de outro cooperado;</li> <li>- é baixa a participação dos cooperados em cursos e palestras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os dirigentes percebem a inovação da tecnológica no aumento da produtividade;</li> <li>- Os recursos tecnológicos não são direcionados para o aprendizado de gerentes e dirigentes.</li> <li>- As palestras e cursos são voltados ao aprendizado técnico aos cooperados;</li> <li>- Não existe informação de aprendizado educacional, não existe espaço ou grupo de estudos neste sentido para os cooperados.</li> </ul>
4ª Fase: <b>Internalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não ocorre a utilização de documentos técnicos pelos cooperados;</li> <li>- Não existe registro de informações repassadas pelos técnicos na propriedade para consulta de outros membros na propriedade;</li> <li>- Os manuais de boas práticas não são utilizados pelos cooperados, somente na cooperativa;</li> <li>- Os produtores aprendem na prática, no dia a dia, por meio de relatos e histórias em eventos na propriedade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros são feito por atas em reuniões, e pelo uso de software por gerentes, mas não existem uma gestão de documento na cooperativa;</li> <li>- Os dias de campo e as assistências técnicas da cooperativa são meios para levar à prática de novos experimentos e novas formas de trabalhos aos cooperados;</li> <li>- Os informes não relatam as experiências dos cooperados, as informações são sempre voltadas à produção e venda.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as considerações finais da pesquisa cujo objetivo central foi verificar como ocorrem os modos de conversão do conhecimento no contexto de uma cooperativa de leite, utilizando o modelo teórico de Nonaka e Takeuchi (1997).

Com relação aos objetivos propostos para a pesquisa, apresentam-se as principais conclusões:

Na fase de **socialização**, as ações e atividades realizadas pela cooperativa para com os cooperados, promovem a interação do grupo permitindo-lhes assimilação de um novo conhecimento. No contexto da COOPAVIL, a interatividade é a preocupação básica da diretoria.

Devido à mudança de segmento produtivo, houve a desconfiança e conseqüente saída de parte dos cooperados. Apesar disso, quando há eventos de interação entre os integrantes da cooperativa, os cooperados que se desligaram são convidados a participar, pois a mesma tem interesse no retorno destes membros.

A preocupação com a motivação dos cooperados mostrou-se constante. Com isso, encontros com a equipe de assessoria técnica, em reuniões com os “produtores-modelo”, ocorrem para que haja o compartilhamento de conhecimento e, portanto, novos procedimentos na propriedade.

No modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado dentro da organização por meio da interação entre os indivíduos, o que resulta em novas ideias, aprendizado e, conseqüentemente, em possíveis inovações que possibilitem vantagens competitivas.

O principal meio de interação na COOPAVIL ocorre no “dia de campo”. Apesar da expectativa positiva que grande parte dos cooperados demonstra, percebeu-se que poucos põem em prática as novidades abordadas nesses encontros.

Em princípio, o baixo nível de adesão ocorre por tratar-se de um novo método. A mudança mostra-se dependente da “coragem” de um primeiro cooperado em colocar em prática as novidades trazidas no dia de campo. Quando isso ocorre e há sucesso, tem-se como reflexo, por parte de alguns cooperados, a observação, a imitação e a prática, comprovando a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997).

A utilização, portanto, de inovações tecnológicas, por parte dos cooperados, demonstrou-se complexa. Com o intuito de amenizar este aspecto negativo tem-se como

sugestão a intensificação da realização do dia de campo, o que possibilitaria um aumento do contato dos cooperados com as novidades tecnológicas e dos resultados que estas podem gerar.

Além disso, uma maior frequência da presença e acompanhamento da equipe técnica foi indicada pelos cooperados como importante. Em termos de compartilhamento do conhecimento, as funções desempenhadas pela zootecnista e pela veterinária demonstraram alto nível de importância. No entanto, o número de técnicos é pouco, considerando a necessidade de acompanhamento dos cooperados.

Em relação à fase de **externalização** do conhecimento, notou-se que não existe uma visão compartilhada entre os cooperados e os dirigentes, reflexo da ausência de metáfora, que consiste em elemento chave para direcionar a conceitos que influenciam os processos de novos produtos pela cooperativa. Como exemplo, no laticínio, tem-se somente a produção do queijo mussarela, sendo que poderia ocorrer a fabricação de outros produtos derivados do leite.

Com certa frequência, os cooperados fazem o uso do conhecimento obtido em diálogos informais ou em consultas aos diretores, o que contribuiu com a melhora do ambiente de informações ligadas às atividades produtivas na propriedade.

Para a melhora da reflexão coletiva, sugere-se a utilização da sala de reuniões, que é um ambiente físico de uso somente dos dirigentes, pode ser uma opção a ser considerada e estendida à ocupação dos produtores que se destacam em atividade dos “núcleos de líderes”.

No que diz respeito à fase de **combinação**, os treinamentos e os cursos voltados às tecnologias de produção ocorrem com pouca intensidade para os cooperados, o que resulta num baixo nível de capacitação dos mesmos. Em termos de tecnologia da informação, não há cursos, o que contribui para a baixa utilização de computadores por parte dos cooperados.

O conhecimento da organização que deveria ser combinado, editado ou processado para formar um novo conhecimento e assim ser disseminado entre os membros da organização, pelo uso criativo das tecnologias de informação, segundo a ênfase de Nonaka; Umemoto e Senno (1996), não são utilizados por cooperados e limita-se aos dirigentes. Como exemplo, tem-se a observação de que alguns cooperados apresentaram desconhecimento da existência do *site* da COOPAVIL. Sugere-se um gerenciamento da informação, interno e externo para o surgimento do conhecimento sistêmico, com equipe especializada para diagnosticar a informação e criar a memória organizacional da cooperativa

Na fase de **internalização**, as ações e as atividades estão associadas à prática. Porém, as informações repassadas pela assessoria técnica da cooperativa não abrangem todos os

membros das famílias dos cooperados e funcionários. Sugere-se, portanto, um melhor acompanhamento da equipe de assessoria técnica, com a realização de atividades em grupo para explicar como fazer os registros manuais.

Buscou-se identificar as ações e atividades nas fases de socialização e internalização que resultem no aprendizado entre os cooperados e entre estes com os dirigentes. Os dias de campo, encontros e assessoria técnica direcionam para um aprendizado em equipe destacado por Senge (2011). Com a mudança da cultura foi preciso uma nova reestruturação do quadro social, o que justificou o aprendizado de assessoria externa com cursos da SESCOOP aos dirigentes. No entanto, as reuniões informais prevalecem como um elo entre os dois grupos que, além de estreitar a confiança mútua, permitem a criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Entende-se, que o modelo indica quatro modos de conversão, contudo, as características dos grupos priorizaram alguns modos em detrimento de outros, produzindo impactos diferenciados de aprendizagem.

Considerando a pesquisa realizada com os cooperados, diretores, gerentes da cooperativa e a proposta da teoria de que estes devem interagir no processo de construção do conhecimento, pareceu-se que não tem a mesma lógica e constroem seus conhecimentos de forma desarticulada, dificultando sua simbiose a favor da cooperativa.

Portanto, conclui-se que na Coopavil, os quatro modos de conversão não ocorrem de forma equivalente, mas da seguinte maneira: na fase de socialização o conhecimento mostrou-se consistente; na fase de externalização, o conhecimento tem exigüidade de reflexão coletiva, ou seja, carência; na fase de combinação, o conhecimento é incongruente, ou seja, inconsistente; e na última fase a internalização, o conhecimento mostrou-se consolidado.

Por fim, entende-se que, para possibilitar a criação do conhecimento no segmento de cooperativa, ainda são necessários avanços significativos, como escolher um processo de aprendizagem voltada para o conhecimento organizacional, que ocorra de forma coletiva, a fim de ampliar a visão de todo grupo e não somente para a informação que regularize os processos produtivos para atender as normativas do setor.

Algumas limitações foram inerentes ao conteúdo teórico. Mesmo proporcionando o entendimento dos quatro modos de conversão do conhecimento, não se investigou o modelo cinco fases, o que de certa forma, limitou a criação de outras espirais do conhecimento enfatizadas na teoria da criação do conhecimento organizacional. Por outro lado, foi rica a experiência de convívio com os grupos de dirigentes e gerentes, porém não foi possível participar de atividades de dia de campo, o que não permitiu uma melhor observação *in loco* do aprendizado do grupo de cooperados.



Diante do exposto, sugerem-se como temas futuros:

- Verificar a influência do fator confiança para a prática de adoção de novas tecnologias de informação no ambiente rural.
- Estudos comparativos entre cooperativas do mesmo segmento, de regiões (ou unidades da Federação) diferentes.
- Análise de indicadores quantitativos em estudos voltados à criação do conhecimento nos quatro modos de conversão no contexto do cooperativismo local.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências. **Organizações em contexto**, ano 3, n. 5, p. 223-250, jun, 2007.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S (Org), **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, Cap.1, p. 31-50, 2011.
- ANTONIALLI, L. M.; GALAN, V. B. Evolução tecnológica e competitividade de uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 61-73, jan./jun. 1997.
- ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. Masschusetts, USA: Blackwell Business, 1999, 464 p.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**. Reading, Masschusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company, p. 3-29, 1978.
- ASHFORTH, B. E.; SLUSS, D. M.; SAKS, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: integration socialization models. **Journal of Vocational Behavior**, v. 70, p. 447-462, 2007.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 52-64, jul./set. 2005.
- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro: São Paulo: Edições Setenta, 2011, 279 p.
- BASTOS, V. B. et al. Aprendizagem Organizacional versus Organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais Eletrônicos...** Recife: PROPAD/UFPE/ANPAD, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2002/ENEO31.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2002/ENEO31.pdf)>. Acesso em: 27 Ago. 2012.
- BHATT, D. G. Organizing knowledge in the knowledge development cycle. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 1, p. 15-28, 2000.
- BIALOSKORSKI NETO, S. A competitividade das cooperativas. **Revista Agroanalysis**, v. 30, p. 44-45, Jun. 2010.
- \_\_\_\_\_. *Agribusiness* Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M. F. (Orgs). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, p. 236-253, 2000.

\_\_\_\_\_. Agronegócio Cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Coord). Gestão agroindustrial. **GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**, São Paulo: Atlas, p. 711-73, 2008.

\_\_\_\_\_. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas. 2ª ed. 2012, 231 p.

BINOTTO, E. Criação de conhecimento em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália 2005. 268 f. **Tese (Doutorado) UFRGS**. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

\_\_\_\_\_. et al. Propriedades rurais: o contexto da aprendizagem em duas realidades. In: XLV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2007, Londrina. **Anais Eletrônicos...** Londrina: SOBER, 2007. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/6/781.pdf>>. Acesso em: 01 Jul. 2012.

\_\_\_\_\_. STRADIOTTO, S. E.; NAKAYAMA, M. K. Criação de conhecimento no agronegócio: estudo de casos. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 3, p. 367-384, set./dez. 2009.

BOIRAL, O. Tacit Knowledge and Environmental Management. **Long Rang Planning Journal**, n. 35, p. 291-317, 2000.

BOSSARI, G. **ABAG discute paradigmas para o agronegócio. 2011**. Disponível em: <<http://www.ocbms.org.br/noticias/abag-discute-paradigmas-para-o-agronegocio>>. Acesso em: 12 Jul. 2012.

CARAVANTES, G.; PEREIRA, M. J. L. **Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico**. Porto Alegre: Fapergs; 1985.

CARVALHO, F. L.; BIALOSKORSKI NETO. S. Um ensaio sobre a análise de desempenho em cooperativas agropecuárias. VII CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.

CARVALHO, L. A. et al. Sistema de Produção de Leite (Cerrado). EMBRAPA GADO DE LEITE, **Sistema de Produção**, v. 2, 2002. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/index.html>>. Acesso em 20 jul. 2012.

CASTRO, C. C, et al. Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. **Revista Administração Contemporânea**, v. 2, n.1, p. 143-164, jan./abr. 1998.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – ESALQ/USP: **Boletim do Leite**. Ano 18, n. 208, Jun. 2012. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/boletim/208.pdf>> Acesso em: 27 Jun. 2012

CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégias em resposta a globalização. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n.1, p. 69-78, 2007.

CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: tendências internacionais. In: XLIV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA Rural. 2006, Fortaleza. **Anais Eletrônicos...** Fortaleza: SOBER, 2006.

COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Redesigning Cooperative Boundaries: the emergence of new models. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 5, p. 1249-1253, 2004.

COOPAVIL - Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema Ltda. **Institucional: a cooperativa**. Disponível em: <[http://coopavil.com.br/quem\\_somos.php](http://coopavil.com.br/quem_somos.php)>. Acesso em: 10 Nov. 2012.

CORREA, C. C.; VELOSO, A. F.; BARCZSZ, S. S. Dificuldades enfrentadas pelos produtores de leite: um estudo de caso realizado em um município de Mato Grosso do Sul. In: XLVIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2010, Campo Grande. **Anais Eletrônicos...** Campo Grande: SOBER, 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/935.pdf>>. Acesso em 20 Jul. 2012.

COWAN, R.; FORAY, D. The economic of codification and the diffusion of knowledge. **Industrial and Corporate Change**, v. 6, n. 3, p. 595-622, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMHER, A. M. et al. Caracterização da qualidade do setor lácteo Sul-Matogrossense. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEPE, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. Tradução Nivaldo Montngelli Junior. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thompson Learning. 2007.

\_\_\_\_\_. O advento da nova organização. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. In: **Knowledge Management**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DYER, J.; NOBEOKA, K. Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.

EMBRAPA GADO DE LEITE – Principais países produtores de leite no mundo: 2010. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatistica/producao/tabela0212.php>>. Acesso em: 8 abril 2013.

ERDEN, Z.; KROGH, G. V.; NONAKA, I. The Quality of Group Tacit Knowledge. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 17, n. p. 4-18, 2008.

- ESTIVALETE, V. F. B. et al. Ampliando a compreensão sobre aprendizagem interorganizacional: um estudo em uma rede do setor de serviços. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 75, set./dez, p. 31-44, 2009.
- FARIAS, E. M. P.; LIMA, P. L. C. Metaphor and Foreign Language Teaching. **Delta**, v. 26, p. 453-478, 2010.
- FEAR, J. R. Thinking Historically about Organizational Learning. In: DIERRES, M. et al. (eds) **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, Cap. 7, 2001, p. 162-191.
- FIGUEIREDO NETO, L. F. et al. Agronegócio do leite: uma dimensão da cadeia produtiva do setor lácteo em Mato Grosso do Sul. In: XLV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007.
- FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- FROES, O. **Cooperativas de educação**. São Paulo: Makenzie Forensse Universitária, 2001.
- GAO, F.; LI, M.; CLARKE, S. Knowledge, Management, and Knowledge Management in business operations. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2008.
- GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. In: **Knowledge Management**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GIBBS, R. Metaphor: psychological aspects. **Encyclopedia of Language & Linguistics**. Second Edition, p. 43-50, 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261693900523>>. Acesso em: 20 Jan. 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- HA, L.; OKIGBO, R.N.; IGBOAKA, P. Knowledge creation and dissemination in sub-Saharan Africa, **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 392-405, 2008.
- HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in difusionn of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000.
- HAMER, E. O processo de criação de conhecimento em propriedades rurais na cooperativa tritícola mista alto Jacuí Ltda.- Cotrijal, sob a perspectiva dos produtores rurais. 2002. 145 f. **Dissertação (Mestrado) UFRGS**. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

\_\_\_\_\_. BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K. **O ciclo de criação do conhecimento em propriedades rurais.** In: IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA/ USP, 2003.

HEDBERG, B. How Organizations Learn and Unlearn?. In: NYSTROM, P.C.; STARBUCK, W. H (eds). **Handbook of Organizational Design.** New York: Oxford University Press, 1981, p. 3-27.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE: Estatística da produção pecuária – Jun, 2011. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/aba-te-leite-couro-ovos\\_201101\\_publ\\_completa.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/aba-te-leite-couro-ovos_201101_publ_completa.pdf)>. Acesso em: 20 Jul. 2012.

ISAACS, W. N. Diálogo: o poder do pensamento coletivo. In: WARDMAM, K. T. **Criando organizações que aprendem.** Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996, p. 125-137.

ISAACS, W. N. Taking flight: dialogue, collective thinking, and organizational learning. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, p. 24-39, 1993. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90051-2](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(93)90051-2)>. Acesso em: 22 Jan. 2013.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais** um tratamento conceitual. Tradução Helena Mendes Rotundo; Jose Roberto Maluf. São Paulo: EDUSP, 1979.

KILPATRICK, S.; ROSENBLATT, T. Information VS training: Issues in Farmer Learning. **The Journal of Agricultural Education and Extension**, v. 5, n. 1, 1998, p. 39-51.

KIM, D. H. Administrando os ciclos de aprendizado. In: WARDMAM, K.T. **Criando organizações que aprendem.** Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996, p. 65-77.

KIM, D. H. O Elo entre aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recurso para a economia baseada em conhecimento.** Tradução Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p. 61-62.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: WARDMAM, K. T. **Criando organizações que aprendem.** Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996, p. 321-341.

LARSSON, R. et al. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.

LI, M.; GAO, F. Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. **Journal of Knowledge Management**, v.7, n. 4, p 6-14, 2003.

MANZINI, E. J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: II SIPEQ - SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA QUALITATIVA, 2004, São Paulo, **Anais**

**Eletrônicos...** 2004. Disponível em: <<http://www.sepq.org.br/IIIsipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>>. Acesso em 15 Ago. 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHELS, I. L. et al. Estudo das cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul: leite. In: \_\_\_\_\_. **Estudo das cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: OESTE, 2003.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **Revista Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 36-56, jan./mar. 2009.

NASSAR, A. M.; NOGUEIRA, A. C. L.; FARINA, T. Pool Leite ABC: inovando na comercialização do leite. In: SEMINARIO PENSA DE AGRONEGÓCIOS, 2002, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, p. 1-24, 2002.

NEVES, E. B. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. (Org): Eduardo Borba Neves, Clayton Amaral Domingues. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007. p?

NOGUEIRA, M. P. **Mercado Spot mantém se estável**. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/panorama/mercado-spot-man.aspx>>. Acesso em: 05 nov. 2012.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

\_\_\_\_\_. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (Ed). **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997, p. 27-43.

\_\_\_\_\_. REINMOLLER, P.; TOYOMA, R. An Integrated Information Technology Systems for Knowledge Creation. In: DIERKES, M et al. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, Oxford: Oxford University Press, 2001, p. 827-848.

\_\_\_\_\_. TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 20ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a unified model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Rang Planning**, v. 33, p. 5-34, 2000.

\_\_\_\_\_. 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.

NOVARESE, M. Individual learning in different social context. **The Journal of Socio-Economic**, n. 36, p. 15-35. 2007.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo 2002**. Brasília: OCB, 2003.

OCB/MS – Organização das cooperativas brasileiras do Mato Grosso do Sul. Disponível em: <<http://www.ocbms.org.br/noticias/cooperativismo-pode-ser-alternativa-para-producao-leiteira>>. Acesso em: 06.07.2012.

OLIVEIRA JR, M. M.; FLEURY, M. T.; CHILD, J. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso da indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. D. M. O. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 294-312.

OLIVEIRA, N. B. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre. Fundação para o desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage, 2001.

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, 2001, p. 61-88.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. New York: Publisher Garden City, 1967.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? **International Journal of Information Management**, n. 26, p. 302-312, 2006.

POPADIUK, S.; SANTOS, A. E. Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 1, p. 205-226, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRESNO, N. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 17, p. 119-144, Out. 2001.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnica**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, C; BLATTMANN, U. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 45-58, jul./dez. 2011.

ROSSI, A. C. S. **Cooperativismo à luz dos princípios constitucionais**. Curitiba: Juruá, 2005.



SCHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Eds.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996. p. 81-90.

SCHEIN, E. H. On Dialogue Culture, and Organizational Learning. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, p. 40-51, 1993.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Tradução Gabriel Zide Neto e OP. Traduções. 27ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como ferramenta para pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p.70-81, 2005.

SNELL, B. **A cultura grega e as origens do pensamento europeu.** Tradução Pérola de Carvalho. São Paulo: Perspectiva, 2001.

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.

SPINELLI, M. **Filósofos pré-socráticos: primeiros mestres da filosofia e da ciência grega.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. (Ed). **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997, p. 376-395.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende.** México: Addison-Wesley, 1995.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Storytelling como ferramenta de gestão.** Terra Fórum consultores biblioteca. Disponível em:<  
<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/Storytelling%20como%20ferramenta%20de%20gest%C3%A3o.pdf>>. Acesso em 22 Jan. 2013.

TOBIN, P. K. J. Teaching IT through storytelling. **South African Computer Journal**, v. 38, p. 51-61. 2007.

TORGGLER, S. P.; BARROSO, M. F. G.; BIALOSKORKI NETO, S. Plano de capacitação para o sistema agroindustrial do leite. In: CAMPOS, E. M.; NEVES, M. F. (Coords).

**Planejamento e gestão estratégica para o leite em São Paulo.** São Paulo: SEBRAE, 2008, p. 170-191.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VALENTIM, L. P. Gestão da informação utilizando o método do infomapping. **Revista Perspectivas em Ciências da Informação**, v. 13, n.1, p. 184-198, jan./abr. 2008.

VENKITACHALAM, P.; BUSCH, P. Tacit knowledge: review and possible research directions. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 357-372, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAKARIA, S.; NAGATA, H. Knowledge creation na flow in agriculture: The experience and role of the Japanese extension advisors. **Library Management**, v. 31, n. 1, p. 27-35, 2010.

ZOCCAL, R.; ALVES, E. R.; GASQUES, J. G. Diagnóstico da Pecuária de Leite Nacional. (Estudo Preliminar). EMBRAPA GADO DE LEITE, Contribuição para o Plano Pecuário 2012, dez, 2011. Disponível em: <l>. Acesso em 12 jan. 2013.

## APÊNDICES

### Apêndice A: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA - COOPERADOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia.  
Programa de Mestrado em Agronegócios



#### PARTE I

##### a) Perfil dos respondentes

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

1) Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

2) Faixa Etária:

- ( ) 20 a 30 anos                      ( ) 31 a 40 anos                      ( ) 41 a 50 anos  
( ) 51 a 60 anos                      ( ) 61 a 70 anos                      ( ) Acima de 70

3) Grau de escolaridade:

- ( ) Não alfabetizado                      ( ) Fundamental incompleto                      ( ) Superior completo  
( ) Alfabetizado                      ( ) Ensino médio completo                      ( ) Superior incompleto  
( ) Fundamental completo                      ( ) Ensino médio incompleto                      ( ) Pós-graduado \_\_\_\_\_

4) Membros da família:

- ( ) Marido                      ( ) Esposa                      ( ) Filhos: \_\_\_\_\_  
( ) Sobrinhos: \_\_\_\_\_                      ( ) Sogra                      ( ) Sogro  
( ) Nora \_\_\_\_\_                      ( ) Genro \_\_\_\_\_                      ( ) Outros \_\_\_\_\_

5) Renda familiar:

- ( ) Até R\$ 1.500,00    ( ) De R\$1.501 a R\$ 2.000,00    ( ) De R\$ 2.001,00 a R\$ 2.500,00  
( ) De R\$ 2.501,00 a R\$ 3.000,00    ( ) Mais de R\$ 3.000,00

##### b) Informações sobre a propriedade

6) Tamanho da propriedade: (informar em hectares) \_\_\_\_\_

7) Propriedade: ( ) Própria ( ) Arrendada

8) Mão de obra na propriedade inclui:

- ( ) Esposa                      ( ) Filhos maiores de idade                      ( ) Empregados  
( ) Esposo                      ( ) Terceiros                      ( ) Outros \_\_\_\_\_

09) Possui alguma outra atividade como fonte de renda, além da produção leiteira? ( ) Não  
( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

10) Quantidade de leite produzido na propriedade ao dia:

- ( ) Até 100 litros                      ( ) de 101 a 200 litros                      ( ) de 500 a 1000 litros  
 ( ) de 201 a 300 litros                      ( ) de 301 a 500 litros                      ( ) Acima de 1000 litros

11) Quantidade de leite vendido para a cooperativa ao dia:

- ( ) Até 100 litros                      ( ) de 101 a 200 litros                      ( ) de 500 a 1000 litros  
 ( ) de 201 a 300 litros                      ( ) de 301 a 500 litros                      ( ) Acima de 1000 litros

Caso não venda toda produção na cooperativa, o que é feito com o excedente, exceto para consumo? \_\_\_\_\_

12) O processo da ordenha é: ( ) Manual ( ) Mecânica

### c) Uso da tecnologia

13) Na propriedade há computador como apoio a gestão: ( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

14) Possui acesso à internet: ( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

15) Aderiu a alguma tecnologia recente para a melhoria na gestão ( ) Não ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

### d) Relação com a cooperativa

16) Há quanto tempo é associado da cooperativa?

17) Quais são os motivos de estar associado à cooperativa (Escolha 2 opção) : ( ) venda da produção ( ) falta de opção ( ) relação com outros produtores ( ) competitividade ( ) Outro:

18) Faz parte de algum conselho da cooperativa? ( ) Não ( ) Sim. Qual?

19) Quantidade de vezes em que participou das atividades abaixo realizadas pela cooperativa durante o ano:

Reuniões	( ) 0 a 5 ( ) 6 a 10 ( ) 11 a 15 ( ) 16 a 20 ( ) Mais de 20
Cursos	( ) 0 a 5 ( ) 6 a 10 ( ) 11 a 15 ( ) 16 a 20 ( ) Mais de 20
Palestras	( ) 0 a 5 ( ) 6 a 10 ( ) 11 a 15 ( ) 16 a 20 ( ) Mais de 20

## PARTE II – Modos de conversão do conhecimento

### a) Socialização do conhecimento

20) Como foi que aprendeu a fazer o que sabe em sua propriedade? \_\_\_\_\_

21) Como você faz para repassar a sua experiência e habilidades aos outros membros na propriedade? \_\_\_\_\_

22) Ocorrem trocas de informações entre os cooperados? ( ) Não ( ) Sim. Como? \_\_\_\_\_

---

23) Quais as ações que a cooperativa já fez para socializar o conhecimento entre vocês os cooperados? \_\_\_\_\_

24) Você já participou de alguma atividade com objetivo de dividir suas experiências e ideias com outros cooperados? ( ) Não ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

### **b) Externalização do conhecimento**

25) Fez alguma descoberta em sua propriedade? E como conseguiu chegar a esta descoberta?

---

26) Quando você descobre algo novo que vai facilitar a sua atividade produtiva, o que faz?  
 ( ) Conversa com outros produtores ( ) Conversa primeiro com os familiares  
 ( ) Conversa com os empregados na propriedade. ( ) Não comenta nada com ninguém, pois prefere testar a novidade.  
 ( ) Conversa com dirigentes da cooperativa. ( ) Outros \_\_\_\_\_

27) Como você percebe a reação dos demais produtores com suas iniciativas ou descobertas para melhorar a sua produtividade? \_\_\_\_\_

---

28) A cooperativa incentiva novas descobertas e melhorias produtivas feita pelo produtor? Não ( ) Sim ( ) Como? \_\_\_\_\_

29) Se o conhecimento for compartilhado o que pensa que aconteceria? \_\_\_\_\_

---

### **c) Combinação do conhecimento**

30) O que você entende por inovação tecnológica na atividade leiteira? \_\_\_\_\_

---

31) Quais destas principais tecnologias em agricultura de precisão você conhece:

- ( ) Os sistemas de informação geográfica e *software* de mapeamento;
- ( ) Produção de monitoramento e mapeamento;
- ( ) Os sensores remotos e terrestres;
- ( ) Modelagem de produção e sistemas de apoio à decisão, e
- ( ) Comunicações eletrônicas

32) ) Quais destas práticas de zootecnia de precisão em pecuária de leite você aplica:

- ( ) irrigação ( ) manutenção do pasto ( ) inseminação artificial ( ) diversificação de alimentos ( ) escrituração zootécnica ( ) escrituração econômica ( ) Teste clínicos e subclínicos ( ) Todas as opções acima

33) Quando tem que utilizar uma nova técnica produtiva e tecnologia, como se sente? \_\_\_\_\_

---

34) Quando você precisa aprender algo sobre sua atividade, busca a informação aonde (cite 2 , por ordem de prioridade, 1 a mais importante, e a 2 mais importante) (Combinação)

- ( ) Revista e Jornal ( ) Assistência Técnica  
 ( ) Programa de TV ( ) Programa de TV  
 ( ) Internet ( ) Cooperativa

35) Se as informações fossem armazenadas em vídeos, jornais ou disponibilizado em um site pela cooperativa. Você se proporia e contribuiria, mostrando suas práticas? ( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

36) Quais destas práticas de zootecnia de precisão em pecuária de leite você aplica: ( ) irrigação ( ) manutenção do pasto ( ) inseminação artificial ( ) diversificação de alimentos ( ) escrituração zootécnica ( ) escrituração econômica ( ) Teste clínicos e subclínicos ( ) Todas as opções acima.

#### **d) Internalização do conhecimento**

37) As informações técnicas repassadas pela cooperativa passam por algum registro? ( ) Sim ( ) Não. São padronizadas e documentadas? Os demais membros na propriedade acessam essas informações? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

38) Você conseguiu aplicar, em sua propriedade, as informações repassadas pela assessoria técnica da cooperativa? ( ) Sim ( ) Não. Quais \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

39) Já aprendeu algo por meio de relatos de outros produtores? Como usou este conhecimento? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

40) Qual a forma com que você mais aprende? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

LOCAL DA ENTREVISTA: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_/\_\_/\_\_

**Apêndice B: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – COOPERATIVA****UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia.

Programa de Mestrado em Agronegócios

**PARTE I****a) Perfil dos respondentes**

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

1) Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

2) Faixa Etária:

( ) 20 a 30 anos

( ) 31 a 40 anos

( ) 41 a 50 anos

( ) 51 a 60 anos

( ) 61 a 70 anos

( ) Acima de 70

3) Grau de instrução:

( ) Não alfabetizado

( ) Fundamental incompleto

( ) Superior completo

( ) Alfabetizado

( ) Ensino médio completo

( ) Superior incompleto

( ) Fundamental completo

( ) Ensino médio incompleto

( ) Pós-graduado

4) Cargo na cooperativa: ( ) Diretoria ( ) Conselho ( ) Gerencia ( ) Administrativo

5) Tempo de trabalho na cooperativa: ( ) 0 a 3 anos ( ) 04 a 06 anos ( ) 07 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos.

**b) O uso da tecnologia**

6) Recursos tecnológicos disponíveis na cooperativa:

( ) Computadores

( ) Internet

( ) Intranet

( ) Softwares

( ) Datashow

Outro: \_\_\_\_\_

7) Aderiram recentemente novas tecnologias de informação para ampliar a comunicação

Interna

( ) Sim

( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_

Externa

( ) Sim

( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_

**c) Com relação à cooperativa**

8) Quais são os motivos que levam os cooperados a se associarem a cooperativa:

( ) venda da produção ( ) falta de opção ( ) relação com outros produtores

( ) competitividade ( ) Outro: \_\_\_\_\_

9) Quantidade de atividades realizadas pela cooperativa durante o ano:

Reuniões	( ) 0 a 5 ( ) 6 a 10 ( ) 11 a 15 ( ) 16 a 20 ( ) Mais de 20
Cursos	( ) 0 a 5 ( ) 6 a 10 ( ) 11 a 15 ( ) 16 a 20 ( ) Mais de 20
Palestras	( ) 0 a 5 ( ) 6 a 10 ( ) 11 a 15 ( ) 16 a 20 ( ) Mais de 20

10) Das informações abaixo, quais as mais procuradas pelo cooperado (Escolher 3 por ordem de prioridade; 1 até a mais importante, na sequência 2 e 3)

- Técnicas à produção do leite                       Financeira  
 Comercialização                                       Ambiental  
 Crescimento e desenvolvimento                       Legislação e instrução normativas  
 Tecnologia de Informação                               Outras: \_\_\_\_\_

11) Os treinamentos e capacitações oferecidos pela cooperativa visam (Escolher apenas um item):

- melhorar a relação entre os cooperados       redesenhar processos de produção  
 melhora da relação entre os fornecedores       melhorar a comercialização

12) Para oferecer informações técnicas aos cooperados a cooperativa recorre: (Escolher 3 por ordem de prioridade; 1 mais importante, 2 e 3 na sequência):

- Sebrae-MS                                       SESCOOP-MS                                       Outra cooperativa  
 Universidades                                       Feiras e Eventos                                       Outros consultores

13) Quais dos indicadores abaixo estão presentes na cooperativa como mecanismos para proporcionar o aprendizado interno:

- | Educacional  | Técnico  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Biblioteca                | <input type="checkbox"/> Curso e treinamentos              |
| <input type="checkbox"/> Universidade corporativa  | <input type="checkbox"/> Viagens técnicas                  |
| <input type="checkbox"/> Grupo e comunidade estudo | <input type="checkbox"/> Intercâmbio com outra cooperativa |
| <input type="checkbox"/> Outro _____               | <input type="checkbox"/> Outro _____                       |

14) Para disseminar o conhecimento a cooperativa fornece:

- Manuais de boas práticas                       Sim                       Não  
 Informes com resultados dos cooperados       Sim                       Não

15) Quais indicadores demonstram que a cooperativa capturou o conhecimento pelos cooperados (Escolher 2 alternativas):

- melhoria das estratégias                               melhoria da aprendizagem  
 novos produtos e serviços                               melhoria da regulamentação normativa  
 Outros \_\_\_\_\_

16) Quais das posturas abaixo estão mais presentes na cooperativa

- aprendizagem                                       pesquisa  
 experimentação                                       pensamento criativo  
 inovação    Outros: \_\_\_\_\_

17) De que forma o cooperado pode expressar sua opinião, idéias e reclamações:

- Assembléias ou reuniões                               Caixa de sugestões  
 Espaço local no site (internet)                               Pesquisa de opinião/satisfação  
 Conversas com os dirigentes (Diretoria e conselheiros)       Conversas com gerentes e funcionários  
 Outros \_\_\_\_\_

## PARTE II – Modos de conversão do conhecimento

### a) Socialização do conhecimento



18) A cooperativa desenvolve algum tipo de atividade para promover a interação dos cooperados? ( ) Não ( ) sim. Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19) Que tipo de espaços a cooperativa proporciona para que haja troca de experiências entre os cooperados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20) Quais ações são realizadas pela cooperativa para estimular a criação de novos conhecimentos nos cooperados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **b) Externalização do conhecimento**

21) A cooperativa promove encontro com outras cooperativas para que o cooperado possa expor suas ideias. ( ) Não ( ) Sim. Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22) E qual é o resultado desta experiência? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23) Quando o produtor descobre uma novidade ou algo que possa proporcionar uma melhoria em sua atividade produtiva, ele divide essa ideia com a cooperativa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24) A cooperativa incentiva os cooperados a novas descobertas e melhorias produtivas? ( ) Sim ( ) Não. Como? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **c) Combinação do conhecimento**

25) O que você entende sobre inovação tecnológica na atividade leiteira? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26) Você considera que existe inovação tecnológica na cooperativa? ( ) Não ( ) Sim. Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27) Em sua opinião, quais as vantagens e desvantagens em reunir os cooperados para discutir e propor soluções em relação à atividade do grupo? E para que serve? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28) Em sua opinião, como reagem os produtores quando a cooperativa propõe inovar a tecnologia produtiva? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29) Em sua opinião, quando o cooperado mais aprende? \_\_\_\_\_

**d) Internalização do conhecimento**

30) Sobre os conhecimentos adquiridos em feiras, eventos, palestras, cursos. Como são disseminados aos cooperados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31) Em sua opinião, a cooperativa teria condições para armazenar as informações técnicas e conhecimentos relacionados à produção dos cooperados por meio de vídeos, em sites da internet, revista, jornais da cooperativa? Existe alguma aplicação neste sentido pela cooperativa? Qual a finalidade deste mecanismo informacional? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32) Na sua percepção, qual é a importância destas atividades (Dias de campo, Palestras, encontros, seminários, cursos) para os cooperados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

33) Como a cooperativa sabe que os cooperados estão aplicando as sugestões repassadas pela cooperativa e assessoria técnica em sua propriedade? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

34) Quadro social. Está clara a intenção da cooperativa aos cooperados? Quais os rumos futuros? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35) Programas de qualificação. Como estão sendo treinados os funcionários pela filosofia cooperativista? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

36) Programas de gerenciamento. Como estão ocorrendo hoje? Como está o papel desempenhado pelos líderes? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

37) Programas de qualidade. Qual o objetivo para cooperativa e para o associado? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

38) Programas sociais e educativos. Quais os principais objetivos da cooperativa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

39) Planejamento estratégico da cooperativa. Qual a sua finalidade na cooperativa? É de curto, médio ou longo prazo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

40) Como ocorrem as reuniões do planejamento? É estendido a outros setores? Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

41) Quais as principais mudanças que ocorreram na cooperativa nos últimos anos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

LOCAL DA ENTREVISTA: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_/\_\_/\_\_.

## Apêndice C: Termo de Consentimento

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia.  
Programa de Mestrado em Agronegócios

### Dados de identificação:

Título do Projeto: Criação do conhecimento organizacional: os quatro modos de conversão do conhecimento na Cooperativa Agroindustrial do Vale de Ivinhema – COOPAVIL.

Pesquisadora Responsável: Ivânia Freire da Silva.

Instituição a que pertence a pesquisadora: Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD.

Telefones para contato: (67) 9131-9265

Nome do voluntário: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos. R.G. \_\_\_\_\_

O Sr. (ª) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa : Criação do conhecimento organizacional: os quatro modos de conversão do conhecimento na Cooperativa Agroindustrial do Vale de Ivinhema – COOPAVIL, de responsabilidade da pesquisadora Ivânia Freire da Silva.

1. O objetivo desta pesquisa é identificar os elementos dos quatros modos de conversão do conhecimento que estão presentes na relação entre cooperados e cooperativa, que conduza a criação do conhecimento organizacional e resulte em inovação e melhorias.

2. Considerando a importância econômica do setor lácteo, representada, principalmente, pelo consumo interno do leite e seus derivados, e que o sucesso da atividade econômica dos produtores rurais e da cooperativa ocorre por uma relação de interatividade, que busca o sucesso na comercialização de seus produtos, percebeu-se uma oportunidade a ser investigada.

3. Para a realização da pesquisa será feito uma entrevista com os cooperados; gerentes da cooperativa e demais funcionários, que puderem contribuir com informações. A pesquisadora irá às propriedades rurais para coletar as informações com os cooperados e na cooperativa. E utilizará como recurso de captura de áudio um gravador para as perguntas abertas.

4. O objetivo da pesquisa não é expor o pesquisado, portanto os nomes serão preservados, o intuito somente desta entrevista é possibilitar ao entrevistador a identificação dos elementos necessários a sua pesquisa, já comentados anteriormente, como forma de gerar estudos acadêmicos e outras discussões no assunto.

5. A participação é de caráter inteiramente voluntário.

6. A pesquisadora garante a confiabilidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa.

**Consentimento:**

Eu, \_\_\_\_\_,  
RG \_\_\_\_\_ Declaro que recebi explicações fornecidas pela pesquisadora IVANIA FREIRE DA SILVA, e que estou ciente de que ela poderá utilizar os dados obtidos na realização da entrevista semiestruturada para sua pesquisa, mantendo sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

Nova Andradina-MS, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

\_\_\_\_\_  
Pesquisado

\_\_\_\_\_  
Ivânia Freire da Silva (Pesquisadora).

OBSERVAÇÃO: O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido original permanecerá em poder da pesquisadora.

Período de realização da pesquisa: setembro a dezembro de 2012.