

# CRIAÇÃO E USO DO CONHECIMENTO NAS COMUNIDADES DE PRÁTICA: O CONTEXTO DE UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA

## Production and Use of Knowledge in Communities of Practice: the Context of an Agricultural Cooperative

### RESUMO

Objetivou-se, neste artigo, demonstrar os aspectos presentes na criação de conhecimento em propriedades rurais vinculadas a uma cooperativa agrícola. A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo de caráter qualitativo. É realizado um estudo de caso, utilizando-se de documentação e observação *in loco*, questionário, entrevista e *focus group*. Os dados obtidos possibilitaram o desenvolvimento de uma figura representativa dos aspectos envolvidos na criação de conhecimento. Os resultados demonstraram que, para a ocorrência da criação de conhecimento, é necessária a existência de grupos de relacionamento e de certa liderança em nível de propriedade, de comunidades de prática (CoPs) ou da cooperativa. A forma de conduzir os negócios pode afetar o modo como se dá a criação de conhecimento. Por exemplo, numa propriedade em que as pessoas buscam socializar, questionar e inovar constantemente evidencia-se haver maior espaço para transformar conhecimento tácito em explícito. O aspecto cultural e o estilo das relações, bem como a forma de conduzir os negócios podem afetar o modo como se dá a criação de conhecimento. Há um grande percurso entre o produtor rural ter conhecimento e a capacidade de torná-lo atitude que traga bons resultados nos negócios.

Erlaine Binotto  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados  
e-binotto@uol.com.br

Elisabete Stradiotto Siqueira  
Universidade Federal Rural do Semi Árido  
betebop@uol.com.br

Flávio José Simioni  
Centro de Educação Superior do Oeste – da Universidade do Estado de Santa Catarina  
fjsimioni@hotmail.com

Recebido em: 23/7/07. Aprovado em: 14/7/11  
Avaliado pelo sistema blind review  
Avaliador Científico: Ana Alice Vila Boas

### ABSTRACT

This paper aims to demonstrate aspects present in the production of knowledge on farms linked to agricultural cooperative. The research is a descriptive study employing both qualitative and quantitative data. The investigation has involved one case study from documentation and *in loco* observation, questionnaire, interview, and focus group instruments. The data found have favored the development of a representative scenery of aspects involved in the production of knowledge. The results have demonstrated that to produce knowledge there is a necessity of group relationships and leadership regarding property, communities of practice (CoPs) or cooperatives. Cultural aspects and relation styles as well as the way farmers conduct their business are able to affect the modes of production of knowledge. For instance: on a farm with people constantly interested in interacting, questioning, and innovating, there is more scope to transform tacit knowledge into explicit one. There is a large gap between farmers' knowledge and their ability to develop an attitude that enables improved business success.

**Palavras-chave:** Criação de conhecimento, comunidade de prática e cooperativa agrícola.

**Key-words:** Production of knowledge, communities of practice and agricultural cooperative.

## 1 INTRODUÇÃO

Os produtores operando individualmente são, em muitos casos, incapazes de expandir a escala necessária para se tornarem processadores, o que demanda muito capital, conhecimento e tempo. Em contrapartida, se estão ligados a uma cooperativa, embora sejam pequenos produtores, conjuntamente se tornarão maiores e poderão ter níveis de produção para integrar-se verticalmente e

entrar na área de processamento (WANER, 2000). As cooperativas têm tido sucesso em algumas áreas, por permitirem aos produtores atuarem conjuntamente e controlarem os ativos enquanto buscam poder econômico e político através dos seus membros (STEFANSON; FULTON; HARRIS, 1998).

Com o desenvolvimento do agronegócio brasileiro, as cooperativas passaram e passam por um profundo processo de mudanças, buscando adequar-se às

transformações nos agronegócios local, regional, nacional e internacional. Nesse contexto mutável, destaca-se a importância do capital humano como meio de se buscar novas oportunidades de negócios e do gerenciamento das mudanças (BATALHA, 2000). O conhecimento, muito mais que o trabalho intensivo, foi se tornando a maior riqueza. Para Jank (1997), as fortes mudanças estruturais que estão acontecendo nos agronegócios nessa década são fatores que determinam a necessidade de novas relações, posturas e formas de conduta dos negócios para os envolvidos nesse setor.

Na atualidade, os produtores rurais são vistos como gerenciadores dos negócios muito mais do que supridores da produção primária, atuando num mercado pouco conhecido ou sendo apenas executores de atividades técnicas. Deles são requeridas posturas gerenciais qualificadas, com conhecimentos atualizados, habilidades e competências, com vistas a atender a determinados mercados com crescentes exigências referentes a padrões, à qualidade e a inovações nos produtos. Assim, um dos grandes desafios que se apresentam é como lidar eficazmente com as informações e tomar decisões nesse ambiente de incertezas.

Para isso, é necessário não apenas processar informações, mas criar conhecimentos (NONAKA, 1994). Sonka et al. (1999), trazem a noção de criação de conhecimento no agronegócios usando-se o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), com ênfase na agricultura de precisão e na tecnologia da informação; e comprova-se que ocorreram significativos avanços na disponibilidade e na capacidade de utilização da informação tecnológica nesse contexto, o que causa muitos impactos na sociedade.

Os autores referem-se à criação de conhecimento, porém não evidenciam o modelo como um todo, detendo-se em alguns aspectos da teoria e relacionando-os restritamente à agricultura de precisão e à tecnologia da informação.

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

Objetiva-se, neste artigo, demonstrar os aspectos presentes na criação de conhecimento, em propriedades rurais vinculadas a uma cooperativa agrícola. O modelo adotado para a análise é o de Nonaka e Takeuchi (1997). O estudo desenvolveu-se em uma realidade no estado do Rio Grande do Sul.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Gestão do conhecimento e a criação de conhecimento

O termo gestão do conhecimento já era mencionado em décadas anteriores (GOERL, 1975; HENRY, 1975; MCCAFFERY, 1975), bem como o de capital intelectual (FEIWEL, 1975). Na década de 1990, Stewart popularizou o conceito de capital intelectual e trouxe a noção de bem intangível. Após o conceito ser definido, tem crescido o número de publicações dando ênfase à gestão do conhecimento e capital intelectual, chegando em 2010, a dez mil publicações (SERENKO; BONTIS, 2004). Mcadam e Mccreeedy (1999) salientam que as publicações abrangem muitas disciplinas e áreas de interesse tanto de acadêmicos como de outros pesquisadores. Entretanto para Bhatt (2001), gestão do conhecimento não é uma simples questão de capturar, estocar e transferir informação; requer interpretação e organização da informação em múltiplas perspectivas.

Blackler (1995), Nonaka (1991, 1994), Nonaka e Takeuchi (1997) e Spender (1996, 1998) têm desenvolvido estudos que auxiliam no entendimento da criação de conhecimento e das formas como têm sido utilizados nas organizações, ou das mudanças no domínio das formas de conhecimento organizacional, num nível amplo na organização. Para Marakas (1999, p. 440), “a criação de conhecimento refere-se à habilidade de uma organização de desenvolver conhecimento novo e usar as idéias e soluções”.

Os conhecimentos tácitos e explícitos são os que melhor representam o conhecimento no contexto organizacional, na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997). A distinção entre ambos não implica uma separação das duas partes do todo; ao contrário, seu caráter indivisível e de interdependência envolve trocas permanentes, interações constantes, gerando formas particulares de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; UMEMOTO; SENOO, 1996). Para Nonaka, Toyama e Byosiere (2001), apesar de toda a atenção dada à questão da criação de conhecimento organizacional, é pouco conhecido o modo como as organizações criam e gerenciam conhecimento.

Para definir conhecimento tácito, Polanyi (1967) toma como frase-chave “*we can know more than we can tell*” (nós conhecemos mais do que somos capazes de expressar), ou seja, a habilidade das pessoas de conhecerem além daquilo que é expresso pela fala por saberem mais do que podem verbalizar, ou seja, o conhecimento vai além das possibilidades da língua. Pode-se exemplificar pela dificuldade em explicar como um trabalho ou um processo é desenvolvido, assim pode-se dizer que nenhuma quantidade de conhecimento explícito proporciona a parte tácita; são duas dimensões do conhecimento distintas, de modo que a tentativa de reduzi-las compara-se à tentativa de transformar um desenho de duas dimensões numa única (POLANYI, 1967), ou seja, a complexidade envolvida na explicitação do conhecimento tácito sempre estará presente.

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

Assim, o modelo apresentado por Nonaka, complementado em trabalhos com outros autores (NONAKA, 1991, 1994; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA; BYOSIERE, 2001; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; NONAKA; REINMOELLER, 2000; NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; UMEMOTO; SENOO, 1996) pode ser considerado um dos que melhor conseguiu desenvolver uma abordagem que traz o processo social e epistêmico num modelo coerente, relacionando a inovação aos conhecimentos tácitos e explícitos da organização. Pelo modelo mostra-se como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Esses autores veem a criação de conhecimento como um processo interativo entre o racional e o empírico, mente e corpo, análise e experiência e entre implícito e explícito.

Por sua vez, Nonaka (1991, 1994), Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka, Toyama e Byosiére (2001) e Nonaka, Umamoto e Senoo (1996), em seus modelos, apresentam os quatro modos de conversão: **socialização** é o modo que possibilita converter conhecimento tácito por meio da interação entre indivíduos; **externalização** consiste no processo de articular conhecimentos tácitos em explícitos; **combinação** envolve a conversão do conhecimento explícito em tácito e utiliza processos sociais

para combinar os conhecimentos explícitos e informações presentes nos indivíduos; **internalização** é a conversão de explícito para tácito, conhecimento operacional ou *know-how*, surge a noção de aprendizagem e há o estímulo com processos de tentativa e erro, “do aprender fazendo”, com base no conhecimento tácito e com o compartilhamento do conhecimento explícito.

O centro da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) consiste na espiral da criação de conhecimento: “(...) a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos”. Os autores salientam que o segredo para a criação de conhecimento está na mobilização e na conversão do conhecimento tácito. Desse modo, relatam a existência de duas dimensões do conhecimento: a epistemológica e a ontológica.

A dimensão epistemológica está baseada na distinção entre conhecimento tácito e explícito, ao passo que a ontológica abrange os níveis de entidades criadoras do conhecimento: individual, coletivo, organizacional e interorganizacional.

Nonaka (1994) apresenta o aprendizado como resultado da participação numa comunidade de interação, envolvendo mais a aquisição de uma nova identidade do que o conteúdo cognitivo. Nas Comunidades de Prática (CoPs), está presente um aspecto importante do conhecimento e, especificamente, a parte tácita e não formalizada, que pode ser perpetuada e modificada, aumentando o aprendizado (GHERARDI; NICOLINI, 2000). Seu conceito e suas características são apresentados a seguir.

## 2.2 Comunidades de Prática

O termo CoP foi apresentado por Lave e Wenger (1991) em seu livro *Situated Learning*.

Os autores mostram como ocorre o aprendizado e a comunicação simultânea, em termos da prática e da comunidade. O aprendizado de uma prática envolve tornar-se membro de uma CoP, não implicando, simplesmente, numa questão de adquirir informações; mas sim em, disposição, conduta e perspectiva profissional.

Na concepção de Wenger e Snyder (2000, 2001), a CoP é um grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. O foco é o que as pessoas aprendem e como aprendem no contexto social através da participação no mundo social. Lave e Wenger (1991) descrevem as CoPs como um processo com limites que são históricos, com relações de longo prazo entre as pessoas e

**QUADRO 1** – Comparação de CoP com outras formas de organização.

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

Fonte: Binotto (2005)

seus espaços. Para eles, o desenvolvimento do aprendizado concerne ao desenvolvimento do conhecimento identificado na prática. A CoP é a condição intrínseca para a existência do conhecimento e para que possam ser adotadas as melhores práticas e obtido um padrão na atividade (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 2000).

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

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

Murty (2011), Wenger, Mcdermott e Snyder (2002) e Wenger e Snyder (2001) apresentam algumas características das CoPs e comparam-nas a outras formas de organização.

A CoP inclui os aspectos formal e informal da organização, sendo mais duradouros que projetos e mais estruturados que as redes informais. O grupo identifica-se como CoP pelo fato de ter interesses comuns; centra-se na motivação, é autogerenciável, autoselecionável e possui uma série de interesses motivados pelo modelo de trabalho

(BROWN; DUGUID, 2001). O que impulsiona a perpetuação das CoPs é a geração de conhecimento, provocando o seu reforço e renovação (WENGER, 1998; WENGER; SNYDER, 2001).

Para Gropp e Tavares (2006, p. 27), a COP “são estruturas auto-organizadas, responsáveis pela construção do conhecimento aplicado na prática do dia-a-dia”.

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

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

Na comunidade virtual, as características são as mesmas: as pessoas mantêm contatos informais para trocar ideias sobre temas que possuem interesse comum, sendo que o que os diferencia são os contatos à distância. Isso não significa que não possam existir contatos presenciais, que podem ser esporádicos e não programados.

O que se mostra importante ao se falar de CoPs é o aspecto cultural. A visão de cultura sugere que, assim como ocorre com as pessoas, as organizações têm a capacidade de resistir à mudança ou de incorporá-la; porém, mesmo que a organização de aprendizagem seja possível, isso poderá ser uma limitação (PEDLER, 1992).

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

Para Schein (1985), cultura resulta do compartilhamento de experiências importantes no processo de solução de problemas internos e externos, o qual pode levar a uma visão de mundo construída pelo grupo. Assim, cultura é fruto do aprendizado da experiência do grupo e pode ser encontrada somente onde há um grupo definido com uma história significativa. Cultura é conceituada como a construção coletiva da realidade social (SACKMANN, 1991). Inseridos no aspecto cultural estão as histórias, os modelos mentais, que não somente servem de orientação, mas também de obstáculo para que o aprendizado ocorra (HEDBERG, 1981). Esse conceito é o que melhor se ajusta a esse estudo.

### 2.3 Cooperativas Agrícolas

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

As primeiras cooperativas surgiram na Inglaterra no final do século XVIII. Surge a primeira cooperativa, criada em 1844 e organizada formalmente, a dos tecelões

de Rochdale, que surgiu das necessidades de defesa dos direitos, para suprimento de necessidades básicas e emprego. A cooperativa ainda se propunha a cultivar uma área rural, plantando alimentos necessários à sobrevivência dos operários desempregados e gerando empregos para as pessoas excluídas do mercado de trabalho (BENATO, 1994), ou seja, as cooperativas, muitas vezes, surgem em momentos de adversidade (WILSON, 1999).

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

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

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

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

Para Lauschner (1995, p. 125), a cooperativa “é a forma histórica ideal de participação do produtor rural para assegurar a renda e o nível de exploração rural e de organização da produção agroindustrial”. Irion (1997, p. 45) complementa que a cooperativa “é um instrumento

eficaz para a organização da população, a democracia dos investimentos, a distribuição da renda, a regularização do mercado, a geração de empregos e assim, uma cooperativa instrumentaliza a justiça social”.

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

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

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

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

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

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

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

O decreto 22.239 normatizou a constituição e o funcionamento das cooperativas brasileiras no início da década de 1930, facilitando e simplificando a sua fundação, além de conceder isenção de diversos impostos. A partir daí, o cooperativismo foi auxiliado e estimulado pelo Estado até o final da década de 1980, pois atendia aos interesses, tanto desse quanto dos produtores, no que se referia à organização da produção, substituindo as importações e a industrialização de bens não duráveis. Isso refletiu-se diretamente sobre o setor rural, uma vez que caberia a ele a função principal de produzir alimentos para o mercado interno (DUARTE, 1986).

Mudanças mais profundas ocorreram no final da década de 1950, quando o setor rural e o cooperativismo adotaram a perspectiva desenvolvimentista, centrada principalmente na inserção do Brasil no modelo de acumulação capitalista internacional e na aceleração do desenvolvimento do complexo agroindustrial. As cooperativas, então, eram parte do esquema governamental de exportação para garantir divisas e o equilíbrio da balança comercial (DUARTE, 1986).

Schneider (1991, p. 254) complementa essa análise afirmando que, com a industrialização da agricultura a partir de 1965, o Brasil desenvolveu o complexo agroindustrial visando oportunizar uma agricultura voltada para o mercado externo. Assim, “o estado passa a ver o cooperativismo como um dos instrumentos que melhor viabilizaria a execução

das políticas econômicas voltadas para o setor rural, inserindo-o assim no novo padrão de acumulação capitalista”. A nova legislação, no início da década de 1970, conferiu flexibilidade às cooperativas brasileiras, permitindo uma gestão mais moderna e dinâmica (DUARTE, 1986).

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

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

### 3METODOLOGIA

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

Fizeram parte da amostra produtores associados da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda (Cotrijal), situada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul.

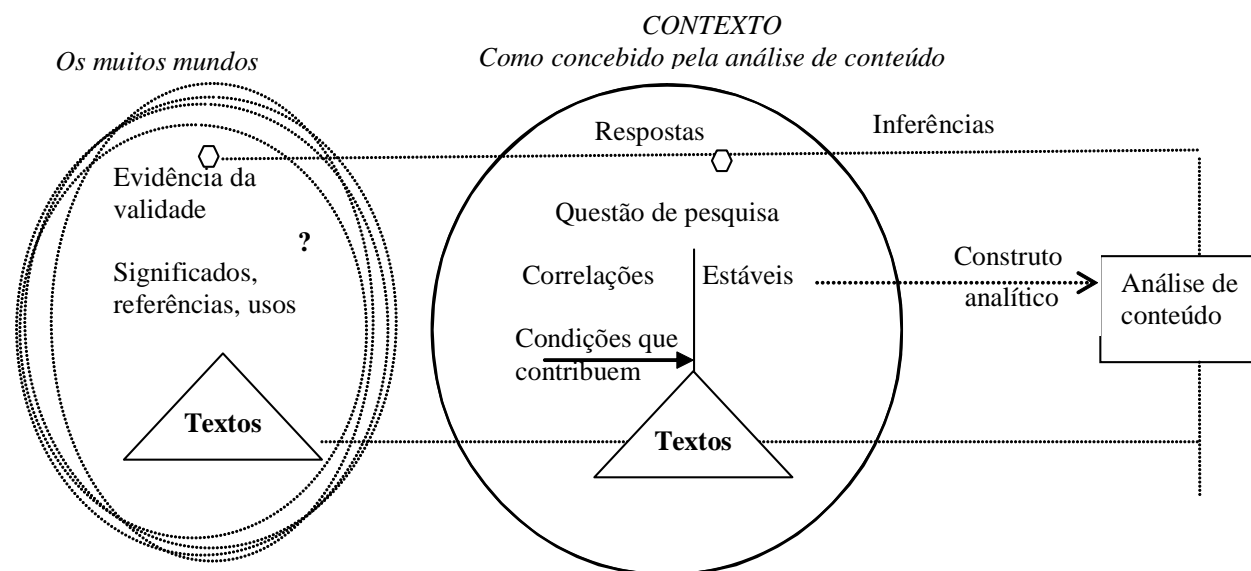
Os participantes dessa pesquisa foram escolhidos aleatoriamente, de acordo com um perfil estabelecido (atividade principal: a produção de grãos - soja, milho, trigo, aveia e cevada) e também a acessibilidade. Onze produtores rurais ligados a Cotrijal responderam aos questionários e participaram das entrevistas e 25 na soma dos três *focus groups*, bem como gerentes e alguns funcionários da cooperativa.

O questionário foi utilizado como base para a obtenção de informações socioeconômicas e de utilização da informática nas propriedades, bem como para dar suporte à construção dos demais instrumentos de pesquisa.

As categorias de análise utilizadas foram as presentes no modelo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizada análise de conteúdo, de acordo com a metodologia de Krippendorff (2004).

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

- texto, os dados a que um analista de conteúdo tem disponíveis para começar um esforço analítico;
- a questão de pesquisa a que o analista busca responder para examinar o texto;
- no contexto, a escolha do analista, o que dará sentido para o texto;
- um construto analítico que operacionaliza o analista a conhecer sobre o contexto;



**FIGURA 1** – Estrutura para análise de conteúdo

Fonte: Krippendorff (2004, p. 30)

- inferências pretendidas para responder à questão de pesquisa, a qual constitui realização da análise de conteúdo;
- evidência de validade, que é a justificativa última da análise de conteúdo.

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

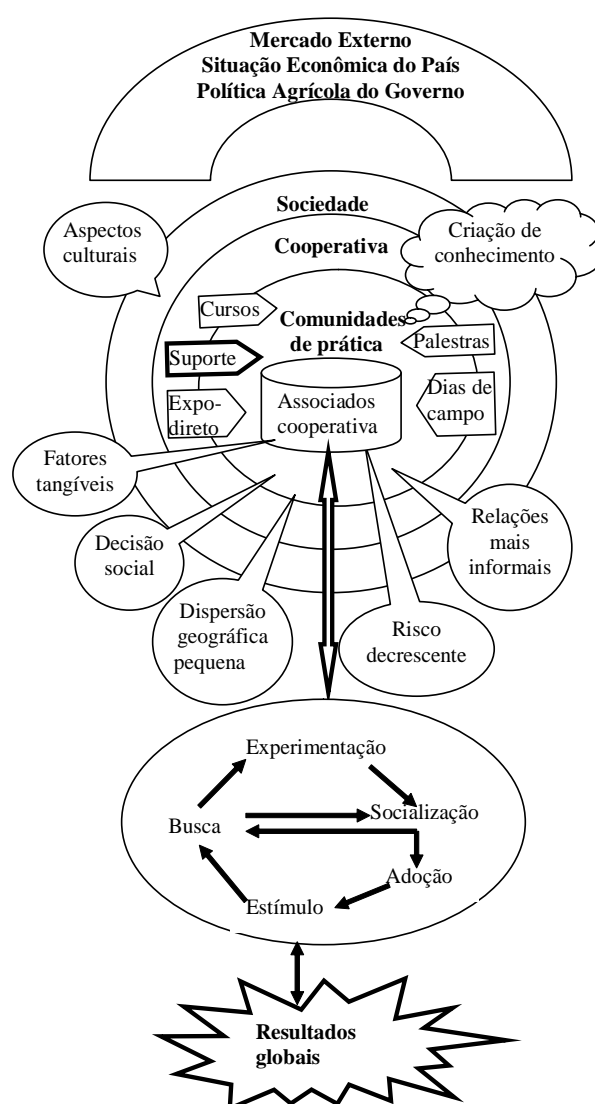
Para a aplicação dos questionários, a realização das entrevistas e dos *focus groups* com os produtores rurais, foi solicitada uma autorização prévia dos participantes, explicitando sua concordância ou não na participação, ou seja, foi feito um contrato, através do consentimento informado.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A cooperativa é um elo da cadeia produtiva e exerce um papel intermediário entre o produtor e a indústria, embora muitas vezes industrialize alguns produtos; ainda dá suporte ao produtor para se adequar às exigências de produtos e mercados. O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), com base na realidade estudada, deu suporte à construção de uma figura representativa (Figura 2) para demonstrar como se dá a criação de conhecimento nas mesmas.

O mercado externo, a situação econômica do país e a política agrícola do governo exercem forte influência sobre o agronegócio. Contudo, a intensidade do impacto dessas variáveis sobre os elos das cadeias produtivas varia de acordo com o contexto em que os negócios estão inseridos. Essas variáveis podem tanto oferecer maiores vantagens como até mesmo inviabilizar o desenvolvimento das atividades agrícolas.

A realidade estudada caracteriza-se por uma sociedade permeada por aspectos culturais originados de europeus, principalmente italianos, alemães e holandeses, que chegaram à região nordeste do RS há muitos anos. Apresenta as organizações cooperativas como apoio aos produtores rurais, que, diante das dificuldades para a realização de suas atividades, buscaram novas formas de organização. Os mesmos sentiram necessidade do apoio



**FIGURA 2** – Fatores que envolvem o processo de criação de conhecimento, no elo da produção no agronegócio  
Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

de algum grupo ou instituição, uma vez que o governo não lhes oferecia o suporte necessário. Atualmente, a cooperativa assessora-os por meio de cursos, dias de campo, palestras, a Expodireto (exposição de novas tecnologias e variedades de sementes), dentre outras formas de qualificação. As CoPs formam-se com base nesse ambiente de interação, em que o compartilhamento de informações e conhecimentos pode acontecer.



As decisões tomadas nessas CoPs consideram a existência de um grupo que atua numa base cooperativa e voltam-se para o desenvolvimento e o crescimento do corpo social. Para dar maior suporte à formação de grupos e CoPs, a cooperativa desenvolve trabalhos com foco na liderança, como eleger líderes nas comunidades para que sejam disseminadores de informações da organização e estimuladores de constante qualificação e inovação nas CoPs. Pode-se inferir, portanto, que o estímulo ao desenvolvimento das lideranças exerce forte influência no ambiente da propriedade, onde conta com a participação ativa da mulher. Nesse sentido, os produtores pesquisados afirmaram que a atuação das mulheres vem crescendo tanto na administração da propriedade como na atuação junto à cooperativa como líderes de comunidade, o que foi possível observar pela participação ativa de muitas delas na pesquisa, respondendo a questionários, entrevistas e no *focus group*.

As relações entre os associados da cooperativa e, de certa forma, entre os dirigentes caracterizam-se pela informalidade. Os associados utilizam-se de diferentes oportunidades para realizar trocas de informações entre si, entre as quais estão as atividades desenvolvidas pela cooperativa e as visitas semanais à organização, que auxiliam na criação de vínculos; os encontros na igreja, no clube social, nos jogos de futebol e festas; as rodadas de chimarrão nos grupos sociais e os encontros em reuniões nas escolas em que os filhos estudam. Esse estilo de relações está diretamente ligado aos aspectos culturais próprios da sociedade. As facilidades nos encontros face a face devem-se também à pequena dispersão geográfica entre os produtores nessa realidade.

Com o suporte da cooperativa, há tendência de redução nos riscos no gerenciamento da atividade dos associados; por outro lado, com a organização oferecendo serviços e suporte financeiro, seus riscos crescem. A partir do momento em que o governo passou a não assumir totalmente a função de suporte para os produtores rurais, a cooperativa exerce esse papel visando viabilizar o desenvolvimento de seu associado. Com essa postura, mostra-se cumprindo seu papel de garantir ao produtor rural a renda, o nível de exploração rural e de organização da produção agroindustrial, bem como a regularização do mercado.

Os fatores tangíveis provaram exercer influência na criação de conhecimento por poderem ser limitadores das trocas, até mesmo do estímulo para a busca de algo novo. Algumas pessoas pesquisadas comentaram que “não se sentiam grandes o suficiente para inovar”, ou “não dá

para inovar sem recursos financeiros”. Para alguns produtores, os valores tangíveis, tais como o tamanho da propriedade, equipamentos, condições financeiras, dentre outros fatores, são determinantes para terem ou não maiores perspectivas futuras quanto à atividade, bem como estímulos para a busca de algo novo.

A criação de conhecimento ocorre no ambiente cooperativo, onde a cooperativa, em diferentes momentos de interação, estimula os associados a inovar, ou seja, busca criar um campo para a interação dos associados. Acredita-se que o processo individual de criação de conhecimento do associado da cooperativa passa por diferentes estágios e não possui um ponto de referência inicial. As diferentes formas de interação oferecidas pela cooperativa podem instigar o associado a buscar algo novo; ao receber o estímulo, ele vai em busca de mais informações através do contato com os técnicos da organização, com outros associados ou junto a outras fontes. Após essas fases, ele socializa ou experimenta a novidade em sua propriedade e, posteriormente, socializa-a com a CoP ou as CoPs de associados de que faz parte. Após o compartilhamento com outros produtores, o associado pode buscar mais informações, ser estimulado para novas buscas ou colocá-las em ação como uma prática cotidiana na sua propriedade. Para Binotto et al. (2004), a experimentação ocorre na aplicação prática do novo, buscando validar o conhecimento.

Portanto, a cooperativa demonstrou ser a base para o estímulo à criação de conhecimento através das CoPs que vão se formando no decorrer das situações de interação, as quais demonstraram necessitar de tempo para sua maturação e gerar resultados. Assim, infere-se que o processo de criação de conhecimento está institucionalizado na cooperativa através das muitas formas de interação com os associados e dos vínculos existentes entre ambos. Diante disso, as CoPs no ambiente cooperativo podem agregar valor aos processos, aos produtos e aos serviços através do espaço e das possibilidades para o desenvolvimento profissional e para o compartilhamento de ideias e ideais.

Como decorrência de todo o processo de criação de conhecimento envolvendo essas variáveis, há um objetivo maior, que é a obtenção de resultados globais, os quais se referem a aspectos tangíveis e intangíveis, ou seja, relacionam-se tanto com obtenção de retorno financeiro como aprendizado. Dessa forma, podem ser estímulos motivadores para que haja busca por aperfeiçoamento nas atividades que lhes garantam sobrevivência e bons resultados num mercado competitivo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se, no presente trabalho, demonstrar os aspectos presentes na criação de conhecimento em propriedades rurais em um contexto cooperativo, com base no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997).

Na realidade estudada ficou evidente a forte influência do aspecto cultural para a ocorrência das trocas e na maior ampliação da atuação das CoPs. Por isso a cultura, presente em cada realidade pode influenciar fortemente na forma como as pessoas se relacionam, agem e se comportam, enfim, se elas se propõem ou não a compartilhar o que conhecem e a contribuir para a criação de conhecimento.

A obtenção de informações originadas de fontes diversas demonstrou auxiliar significativamente na utilização de ferramentas mais dinâmicas no gerenciamento da propriedade. Contudo, é preciso ter clareza de que o volume de informações não é determinante da criação de conhecimento. A informação necessita ser reconhecida como importante pelo produtor rural para que possa ser transformada em conhecimento. Assim, considera-se que a propriedade, por si só, não cria conhecimentos; ela necessita de pessoas engajadas nas atividades, instigadas a buscar inovações e com um objetivo definido. Por isso, a existência de relacionamentos cria maiores possibilidades de melhorar o aprendizado. Uma organização criadora de conhecimento é vista como um sistema aberto, com permanentes intercâmbios com o ambiente externo, buscando constante adequação, que lhe garanta sobrevivência e garantia de competitividade no mercado.

A Cotrijal apresentou práticas que estimulam o desenvolvimento da cultura de aprendizagem junto aos associados. A cultura de aprendizagem é importante porque o nível de informação e conhecimento que o produtor rural possui influencia em suas decisões, trazendo como resultado o sucesso ou o fracasso no gerenciamento dos negócios.

Com o reconhecimento da existência das CoPs, podem ser oferecidas maiores possibilidades para discussão, compartilhamento de informações e conhecimentos e, ao mesmo tempo, para otimização da sua utilização. Diante disso, é possível a identificação do local onde estão as melhores práticas e dos especialistas, o que poderá, de alguma forma, através do compartilhamento, oferecer maiores espaços para a otimização dos processos.

Constata-se, portanto, que as CoPs, cuja base da existência centra-se na paixão dos produtores pelas suas atividades, na busca de soluções para problemas comuns,

no aprendizado, no desenvolvimento de novas ideias e nos relacionamentos pessoais, podem ser suporte para a criação de conhecimentos. Assim, os grupos que têm oportunidade para realizar discussões podem trazer contribuições para as pessoas conhecerem e assimilarem conhecimentos ao permitirem que todos perguntem e relatem algo novo que tenham tido a chance de conhecer e, ao mesmo tempo, revisem seus pontos de vista.

A observação desses aspectos pode auxiliar na transferência do aprendizado para o conhecimento. O processo de aprendizagem visando à criação de conhecimento pode trazer mais cooperação, engajamento, confiança, criatividade e valorização, pois o conhecimento não pode ser visto separadamente dos aspectos tangíveis e intangíveis da comunidade que se cria.

A forma de conduzir os negócios pode afetar a forma como se dá a criação de conhecimento. Numa propriedade, em que as pessoas buscam socializar-se, questionar e inovar constantemente, demonstra haver maior espaço para transformar conhecimento tácito em explícito. Pessoas mais abertas ao novo e ao questionamento de suas práticas demonstraram apresentar maiores possibilidades de criar um campo de interação para que o conhecimento seja criado. Assim, a criação de conhecimento está ligada e é dependente de qualidades pessoais, tais como curiosidade, *insights*, ideias e determinação, ou seja, depende de pessoas aplicando conhecimentos em meios que lhes tragam soluções úteis para velhos e novos problemas.

Assim, as CoPs não se constituem num processo tecnológico e, sim, num processo social e cognitivo; sua formação não demonstrou ser dependente da tecnologia, mas do estabelecimento de relações informais, por meio das quais os indivíduos utilizam-se de ambientes para definir suas verdades quanto às suas posturas diante dos processos de mudança. As CoPs não parecem surgir e se tornar produtivas rapidamente; necessitam de tempo para se estruturar e produzir resultados, sofrem a influência da cultura e podem ser determinantes do bom desempenho futuro dos empreendimentos, uma vez que são parte natural da vida das organizações.

As pessoas, nas CoPs, necessitam de um ambiente propício para o compartilhamento, no qual não se sintam forçadas a participar. Portanto, confiança é a palavra-chave para haver socialização no contexto da CoP, e o engajamento tem se mostrado importante tanto no nível organizacional como no coletivo e individual.

Provou-se, por este estudo, que há um grande distanciamento entre a existência do conhecimento e a capacidade de torná-lo uma atitude, pois há necessidade

de muito mais do que a informação. O ser humano tende, de modo geral, a buscar situações de conforto. O fato de mudar qualquer coisa sempre exige algum esforço, sair da rotina rumo ao desconhecido. Isso se constitui num desafio que muitos evitam, preferindo, então, continuar em situação menos ameaçadora, a sua atividade.

O conhecimento tácito dos produtores rurais está presente em diversas formas e meios, podendo tornar-se explícito nos produtos e processos. É importante, quando se pensa em conhecimento tácito, encontrar formas de as pessoas manterem contato frequente, ou seja, criar um campo de interação para que as trocas ocorram e o tácito se manifeste espontaneamente ou ao acaso. As organizações são vistas como um espaço para o convívio humano e para a realização de trocas através da cooperação, do engajamento, da confiança, da criatividade e da valorização. Portanto, é preciso ter em mente que, nesse caso, o mais importante é a aplicação do conhecimento, muito mais que a sua origem.

Assim, acredita-se que este estudo servirá para gestores de cooperativas analisarem esses aspectos em suas organizações, servir de referência para pesquisadores desenvolverem pesquisas em cooperativas de outras regiões e assim dar continuidade a esse trabalho. Também poderia ser desenvolvido um estudo para evidenciar as contribuições em termos de resultados das CoPs, bem como a possibilidade da maior inserção da virtualidade nas práticas de socialização e de qualificação.

## 6 REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.

BENATO, J. V. A. **Cooperativismo, encontro e desencontros**. São Paulo: ICA-OCESP, 1994.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, New York, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

\_\_\_\_\_. Managing knowledge through people. **Knowledge and Process Management**, New York, v. 5, n. 3, p. 165-171, 1998.

BINOTTO, E. **Criação de conhecimento em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália**. 2005. 268 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BINOTTO, E. et al. The cycle of knowledge creation and learning in agribusiness. In: **INFORMING SCIENCE, INFORMATION TECHNOLOGY EDUCATION, JOIN CONFERENCE**, 2004, Rockhampton. **Proceedings....** Rockhampton, 2004. 1 CD-ROM.

BLACKLER, F. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. **Organization Studies**, New York, v. 16, n. 6, p. 1021-1046, 1995.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Equilíbrio: como capturar o conhecimento sem matá-lo. In: **REVIEW, H. B. Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 48-60.

\_\_\_\_\_. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, New York, v. 2, n. 1, p. 58-81, 1991.

CAMPOS, G. L. R. **Cooperativismo agrário e integração econômica: a agricultura familiar no Mercosul**. Passo Fundo: Adiapf, 1998.

COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Madison, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

DUARTE, L. M. B. **Capitalismo e cooperativismo no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: L&PM, 1986.

DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: **FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. D. M. O. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 50-85.

FEIWEL, G. R. **The intellectual capital of Michal Kalecki: a study in economic theory and policy**. Knoxville: University of Tennessee, 1975.

FULTON, M. The future of canadian agricultural cooperatives: a property rights approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Madison, v. 77, n. 5, p. 1144-1152, 1995.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The organizational learning of safety in communities of practice. **Journal of Management Inquiry**, London, v. 9, n. 1, p. 7-18, 2000.

- GOERL, G. F. Knowledge management: cybernetics, professionalization, and knowledge management: an exercise in assumptive theory. **Public Administration Review**, London, v. 35, n. 6, p. 581-588, 1975.
- GROPP, B. M. C.; TAVARES, M. G. P. **Comunidade de prática: gestão de conhecimento nas empresas**. São Paulo: Trevisan, 2006.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Ed.). **Handbook of organizational design**. New York: Oxford University, 1981. p. 3-27.
- HENRY, N. Knowledge management: bureaucracy, technology, and knowledge management. **Public Administration Review**, London, v. 35, n. 6, p. 572-578, 1975.
- IRION, J. E. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.
- JANK, M. S. O vendaval nas bolsas e o agribusiness. **Revista Pecuária de Corte**, São Paulo, n. 2, p. 34, 1997.
- KNUTSON, R. D. Cooperatives and the competitive ideal. **Journal of Farm Economics**, London, v. 48, n. 3, p. 111-121, 1966.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Thousand Oaks: Sage, 2004.
- LAUSCHNER, R. **Agribusiness cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo: Unisinos, 1995.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University, 1991.
- MARAKAS, G. M. **Decision support systems in the twenty-first century**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- MCADAM, R.; MCCREEDY, S. A critical review of knowledge management models. **The Learning Organization**, New York, v. 6, n. 3, p. 91-100, 1999.
- MCBRIDE, G. **Agricultural cooperatives: their why and their how**. Westport: AVI, 1986.
- MCCAFFERY, J. Knowledge management in fiscal policy formation. **Public Administration Review**, London, v. 35, n. 6, p. 598-602, 1975.
- MURTY, K. S. **Building and sustaining communities of practice, association of knowledge work, 2004**. Disponível em: <<http://www.kwork.org/White%20Papers/communities.html>>. Acesso em: 10 maio 2004.
- NASCIMENTO, F. R. D. **Cooperativismo como alternativa de mudança: uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.
- NONAKA, I. A. Dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, New York, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- \_\_\_\_\_. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, Oxford, v. 69, n. 6, p. 96-103, 1991.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Davis, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, I.; REINMOELLER, P. Dynamic business systems for knowledge creation and utilization. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. **Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. p. 89-112.
- NONAKA, I.; REINMOELLER, P.; SENOO, D. The 'ART' of knowledge: systems to capitalize on market knowledge. **European Management Journal**, Oxford, v. 16, n. 6, p. 673-684, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIERE, P. A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: DIERKES, M. et al. **Handbook organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University, 2001. p. 491-517.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, BA and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, New York, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

- NONAKA, I.; UMEMOTO, K.; SENOO, D. From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. **Technology in Society**, London, v. 18, n. 2, p. 203-218, 1996.
- OLIVEIRA, N. B. D. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre: Fundação para Desenvolvimento de RH, 1984.
- PEDLER, M. Biography work for organisational learning: strategy or destiny? **Management Education and Development**, New York, v. 23, n. 3, p. 258-271, 1992.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York: Garden City, 1967.
- PURPER, D. L. Integração social: condição para o desenvolvimento cooperativo, reflexões preliminares na busca de um modelo. **Perspectiva Econômica**, São Paulo, ano 15, v. 10, n. 27, p. 73-98, 1980.
- SACKMANN, S. A. **Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind**. Newbury Park: Sage, 1991.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, Chicago, v. 15, p. 109-119, Feb. 1990.
- \_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco; London: Jossey-Bass, 1985.
- SCHNEIDER, J. O. Democracia, participação e autonomia cooperativa. **Perspectiva Econômica - Série Cooperativismo**, São Paulo, v. 26, p. 29-30, 1991.
- SERENKO, A.; BONTIS, N. Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings. In: MANAGEMENT OF INNOVATION AND NEW TECHNOLOGY RESEARCH CENTRE, 2004, Ottawa. **Proceedings...** Ottawa, 2004. 1 CD-ROM.
- SONKA, S. T. et al. Production agriculture as a knowledge creating system. **The International Food and Agribusiness Management Review**, Oxford, v. 2, n. 2, p. 165-178, 1999.
- SPENDER, J. C. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management**, New York, v. 9, n. 1, p. 63-78, 1996.
- \_\_\_\_\_. Pluralist epistemology and the knowledge-based theory of the firm. **Organization**, Chicago, v. 5, n. 2, p. 233-256, 1998.
- STEFANSON, B.; FULTON, M.; HARRIS, A. **New generation co-operatives: rebuilding rural economies** Centre of the Study of Cooperatives. Disponível em: <<http://coop-studies.usask.ca/>>. Acesso em: 5 abr. 2008.
- WANER, J. **NGC case study: new generation cooperatives and the future of agriculture: an introduction**. Illinois: Illinois Institute for Rural Affairs, 2000. Disponível em: <<http://coop-studies.usask.ca/>>. Acesso em: 4 abr. 2008.
- WENGER, E. C. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge: Cambridge University, 1998.
- \_\_\_\_\_. Communities of practice: the structure of knowledge stewarding. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. **Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. p. 205-265.
- WENGER, E. C.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business School, 2002.
- WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, Oxford, v. 78, n. 1, p. 139-145, 2000.
- \_\_\_\_\_. Comunidades de prática a fronteira organizacional. In: REVIEW, H. B. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-26.
- WILSON, W. E. Co-operation: some thoughts for the future: a personal view. **Journal of Royal Agricultural Society of England**, London, v. 160, p. 99-105, 1999.