



Aprendizagem em propriedades rurais: o contexto brasileiro e australiano

Erlaine **BINOTTO**

Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC

Mestrado Profissional em Administração

e-binotto@uol.com.br

Elisabete Stradiotto **SIQUEIRA**

Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC

Mestrado Profissional em Administração

betebop@uol.com.br

Marina Keiko **NAKAYAMA**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

EA/PPGA marina@ea.ufrgs.br

Resumo

Este artigo é uma análise comparativa de como ocorre a aprendizagem em propriedades rurais em uma realidade brasileira e uma australiana. Utiliza-se de documentação, observação *in loco*, questionário, entrevista e *focus group*. No Brasil, os produtores rurais são associados de uma cooperativa e, na Austrália, os negócios conduzidos individualmente. As diferenças situam-se em oportunidades de compartilhamento e socialização das informações, formalidade e informalidade nas relações, estímulo às inovações. Algumas similaridades se referem à experimentação, o aprendizado com os próprios erros e com os dos outros, o aprender fazendo, as relações de confiança para as trocas. Assim, os processos de aprendizagem sofrem significativa influência dos aspectos



culturais e determinam o desencadeamento ou não das mudanças. A aprendizagem entre os produtores depende do estilo individual de aprender, das habilidades de obter informações e da capacidade de torná-lo uma atitude que possibilite trazer bons resultados nos negócios.

Palavras-chave: aprendizagem, agronegócios, cultura e propriedade rural.

Introdução

O agronegócio brasileiro tem recebido especial atenção por competir no mercado global como grande produtor e exportador de alguns produtos agrícolas, participando em 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Este passou a ser muito mais respeitado como setor econômico no país, chega a representar uma ameaça à competitividade de muitos países como, por exemplo, o americano, os do Mercosul, os europeus, o que é resultado das mudanças econômicas, sociais, ambientais no panorama econômico mundial. Estas transformações provocaram grandes mudanças nos agronegócios local, regional, nacional e internacional. Nesse contexto mutável, destaca-se a importância do capital humano como meio de se buscar novas oportunidades de negócios e o gerenciamento das mudanças (BATALHA, 2000).

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

Jank (1997), na perspectiva de uma nova forma de gerenciar a propriedade rural, acredita que as fortes mudanças estruturais que estão acontecendo no agronegócios, nesta década,



são fatores que determinam a necessidade de novas relações, posturas e formas de conduta dos negócios para os envolvidos nesse setor.

Diante deste contexto, os produtores rurais são vistos como gerenciadores dos negócios, muito mais do que supridores da produção primária, atuando num mercado pouco conhecido ou sendo apenas executores de atividades técnicas. Deles são requeridas posturas gerenciais qualificadas, com conhecimentos atualizados, habilidades e competências, com vistas a atender a determinados mercados com crescentes exigências referentes a padrões, a qualidade e a inovações nos produtos. Eles se tornam agentes integrados a outros agentes, atuando numa cadeia produtiva¹ na qual são requeridas permanente qualificação e informações atualizadas, obtidas em diferentes fontes. Isso objetiva alavancar competitividade em seus diferentes elos e reduzir os riscos no gerenciamento.

Assim, o objetivo desse artigo é fazer uma análise comparativa de como ocorre a aprendizagem em propriedades rurais em uma realidade brasileira e uma australiana. A escolha destes países se deve ao fato de possuírem suas economias calcadas no agronegócios, tendo grande importância no que se refere às exportações, ao PIB e à mão-de-obra utilizada nesse setor. Ambos atuam no mercado mundial competindo com produtos similares, tais como açúcar, frango, carne de gado e suína, dentre outros.

Esse artigo é parte dos resultados da tese de doutorado realizada no Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A seguir é apresentado referencial teórico englobando aprendizagem e como o produtor rural aprende, os resultados da pesquisa, as considerações finais e as referências bibliográficas.

1 Referencial Teórico

O interesse em conhecimento organizacional associado à aprendizagem tem crescido nos últimos tempos, com alguns autores considerando que são as maiores fontes de vantagem competitiva (DRUCKER, 1988; PRAHALAD e HAMEL, 1990). Outros (BARNEY, 1986) dão ênfase aos aspectos culturais nas suas análises. Fiol e Lyles (1985), Bedeian (1986), Huber (1991) e Shrivastava (1986) consideram a literatura sobre aprendizagem e



conhecimento bastante segmentada, pois traz resultados que necessitam de maior refinamento para terem aplicabilidade. Nesse estudo a ênfase centra-se na aprendizagem em propriedades rurais.

1.1 Aprendizagem

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

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

Swieringa e Wierdsma (1995) contribuíram significativamente nesse campo ao conceituarem aprendizagem organizacional como uma mudança do comportamento organizacional, um processo coletivo. Apresentam tal perspectiva como um potencial, uma competência, “aprender a aprender” e a mudança como uma demonstração do aprendizado. A condição para que uma organização aprenda é através da aprendizagem de seus



membros, visto que quanto maior for o nível de autoconhecimento, maior será o potencial (SWIERINGA e WIERDSMA, 1995). Para os autores, aprendizagem é uma mudança de conduta; as pessoas devem criar e mudar a organização por meio da aprendizagem. A aprendizagem pode ocorrer de diversas formas:

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

A chave dos modelos de aprendizagem organizacional está no reconhecimento do modo como o processo é incorporado no contexto social (ANTAL, LENHARDT e ROSENBROCK, 2001), o que tem recebido especial atenção, considerando a maneira como as pessoas atribuem significado a suas experiências profissionais tácitas e explícitas. Gherardi e Nicolini (2000) utilizam a expressão aprender na organização fazendo referência à aprendizagem como uma atividade incorporada ao trabalho na organização. A interação interpessoal no nível consciente estimula e aumenta essas atividades, aproximando os indivíduos e estimulando os processos inovativos. Contudo, a aprendizagem não é um processo linear, apóia-se nas construções e desconstruções simultâneas, pois alguns aprendizados requerem processos de abandono de conhecimentos tidos como certos. O aprender e o desaprender são processos permanentes; o desaprender é necessário porque o aprendizado não é simplesmente um processo cumulativo (ANTAL, LENHARDT e ROSENBROCK, 2001). Para Hedberg (1981), o desaprender refere-se ao questionamento e à reconstrução das perspectivas existentes, estruturas conceituais de interpretação ou das premissas decisórias.



Os estudos sobre aprendizagem de Argyris e Schön (1974; 1978) trazem os conceitos de teoria da ação, com especial destaque para a teoria em uso (maneira como as pessoas realmente estão fazendo) e teoria esposada (maneira como as pessoas pensam que estão agindo ou gostariam de agir). Por isso, neste trabalho, os conceitos de aprendizagem estão ligados a autores (ARGYRIS e SCHÖN, 1974, 1978; SWIERING e WIERDSMA, 1995) que tratam da aprendizagem organizacional ligada à mudança de conduta, modificação do comportamento organizacional - como um processo de aprendizagem individual e coletiva.

1.2 Como o Produtor Rural Aprende

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

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

No que se refere aos pequenos produtores, Gibb (1997) entende que os mesmos buscam informações de fontes que compartilham com seus valores e que lhes trarão noções de alinhamento com a sua atividade.

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



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

O rural inclui aqueles produtores, pequenos ou grandes, que estão no mercado, comprando insumos e vendendo produtos ou grupos que atuam de forma autônoma. No que se refere a esse grupo, há consciência de que muito do conhecimento está localizado nas pessoas e há poucos registrados. O conhecimento refere-se a todo o sistema, incluindo conceitos, crenças, percepções, o estoque de conhecimento e os processos pelos quais é adquirido, aumentado, estocado e transmitido. O que é estocado na mente pode mostrar quem são os que melhor conhecem, não significando que seja uma média; nem pode ser considerado o conhecimento da população rural como sempre válido e útil (CHAMBERS, 1983).

Assim, o entendimento do modo como ocorre a aprendizagem nesse segmento torna-se fator de alta relevância e tem sido tema central em vários estudos, nos quais se busca respostas às incertezas do ambiente de negócios, bem como favorecer e sustentar o desenvolvimento econômico, político e social do país.

Envolto nos processo de aprendizagem estão os aspectos culturais, pois 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 e 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. 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.



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

2 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa caracterizou-se por um estudo descritivo de caráter qualitativo, complementado por dados quantitativos. São estudos de casos utilizando-se de documentação e observação *in loco*, questionário, entrevista e *focus group*. No Brasil, fizeram parte da amostra produtores associados da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda (Cotrijal), situada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul e na Austrália foram produtores situados ao sul e leste do estado de Queensland. A escolha dos participantes foi aleatória de acordo com um perfil estabelecido no Brasil (atividade principal a produção de grãos: soja, milho, trigo, aveia e cevada) e, também a acessibilidade. Na Austrália, considerando que na região pesquisada não foi identificado modelo de cooperativa agrícola similar ao brasileiro estudado e a dificuldade de acesso, não se pode estabelecer critérios mais rígidos e optou-se primordialmente pela acessibilidade. No Brasil, 11 produtores rurais ligados à Cotrijal responderam aos questionários e participaram das entrevistas e 25 na soma dos 3 *focus groups*, bem como gerentes e alguns funcionários da cooperativa; na Austrália, dos 20 questionários enviados via e-mail, fax ou entregues pessoalmente, 15 produtores rurais responderam e 15 participaram dos 2 *focus groups* (seis no primeiro e nove no segundo), pesquisadores da universidade e funcionários do departamento de agricultura (DPI&F). Para ampliar as possibilidades de contatos com produtores, na Austrália, teve participação em *workshops*, seminários, feiras agrodinâmicas e visitas a empresas e a produtores rurais. Com isso, acredita-se ter sido possível a realização da triangulação dos dados resultantes



dos diferentes instrumentos. A pesquisa de campo desenvolveu-se nos períodos de dezembro de 2001 a março de 2002 e de maio a julho de 2003 no Brasil; na Austrália, de março a agosto de 2004.

O questionário foi utilizado como base para a obtenção de informações socioeconômicas e de utilização da informática nas propriedades, bem como para dar suporte a construção dos demais instrumentos de pesquisa. As categorias de análise consideram a aprendizagem nos níveis individual, coletiva e organizacional com ênfase na experimentação, nas formas de aprendizagem através do compartilhamento nas famílias e grupos, na articulação das experiências e conhecimentos adquiridos e no ambiente para trocas.

Para a análise, o parâmetro será a realidade brasileira e a australiana, sendo que a referência são as regiões estudadas. Para os dados qualitativos, foi utilizada análise de conteúdo e, para os dados quantitativos, foi usada análise estatística. Nesta pesquisa, os dados quantitativos são analisados juntamente com os qualitativos.

3 Resultados da Pesquisa

Nesta seção são apresentados e analisados os dados e informações obtidas na pesquisa de campo realizada no Brasil e na Austrália.

3.1 Realidade Brasileira

Nesse contexto, há algumas dificuldades para definição dos níveis de aprendizagem, porém serão considerados: nível individual a propriedade; coletivo, os associados; organizacional, a cooperativa. Os produtores brasileiros pesquisados são fortemente ligados à cooperativa e revelaram ter obtido significativas experiências e aprendizado no ambiente familiar que deu início às atividades no ramo. Para eles, a busca por informações e a observação dos resultados na propriedade também contribuem para o aprendizado, que é decorrente do processo de mudanças permanente em razão da necessidade de transformação, de realizar melhorias, de maximizar o uso dos recursos e de obter maior produção.

Constatou-se que os pesquisados **articulam as informações e os conhecimentos** existentes com as pessoas que vão surgindo no decorrer de suas vidas, como o hábito de compartilhar



tanto no ambiente familiar como nos grupos onde buscam aprender mais sobre suas atividades. Essa disposição contribui nos processos de aprendizagem, principalmente quando as trocas são permeadas pela experimentação. Situações consideradas por eles como negativas ou de erros cometidos, foram evidenciadas como as que mais trazem impactos e aprendizados, pois, segundo eles, “é a melhor forma de aprender”. Essa afirmação pode ser explicada pelo fato de as experiências e aprendizagens decorrentes dessas situações poderem ser compartilhadas nos grupos e chegar ao nível organizacional, situação que vai ao encontro das idéias de Hedberg (1981) de que o aprendizado organizacional depende da existência de capacidade para assimilar maior número de informações.

Os pesquisadores enfatizam que preferem passar primeiro pelo processo de **experimentação** de qualquer prática nova para buscar aprendizado, após, conforme os resultados, o sucesso ou insucesso da experimentação, a aprendizagem pode ocorrer ou não. Para Binotto et al. (2004), a experimentação ocorre na aplicação prática do novo, buscando validar o conhecimento. Nesse aspecto, pode-se considerar que o aprendizado pode levar à decisão de não mudar ou de não aprender, ou seja, o aprendiz descarta conhecimentos de acordo com a percepção de sua utilidade ou não, conforme salientado por Antal Lenhardt e Rosenbrock (2001) e Hedberg (1981).

Na visão dos pesquisados, a cooperativa proporciona muitos **ambientes para trocas**, os quais são oportunidades de aprendizado, como salientam: “Aqui não falta conhecimento, através de viagens, seminários e tudo mais ela transmite esses conhecimentos para nós e é uma grande chance de aprender”. Também afirmaram que muitas das oportunidades oferecidas pela cooperativa não são comuns a produtores rurais em outras realidades. Assim, o aprendizado pode ser decorrente de mudanças ocorridas em resposta a um estímulo provocado nos contextos e a oportunidades para trocas, conforme mostrado por Weick (1991).

Constatou-se que essa realidade é permeada por mudanças significativas, uma vez que a agricultura vem sofrendo transformações em processos e produtos, visando a atender às



novas demandas do mercado. Na visão dos entrevistados, as mudanças que causaram, e ainda causam, maior impacto são o plantio direto e as sementes geneticamente modificadas. Para eles, as maiores dificuldades decorreram da falta de informação na fase inicial, o que se pode considerar como natural e como parte dos grandes processos de mudanças. Contudo, mesmo diante de algumas dificuldades, consideram que “em todas as oportunidades se aprende”. Embora, na perspectiva de Child e Heavens (2001), a mudança ou a adaptação possa ocorrer sem, necessariamente, induzir a ocorrência da aprendizagem. Assim, na perspectiva dos pesquisados, sempre há o que aprender nas diversas situações. Para Swieringa e Wierdsma (1995), aprendizagem é uma mudança de conduta. Considerando as formas de aprendizagem, percebeu-se que variam muito de acordo com cada situação e que ocorrem de maneira informal, por meio da imitação, da experiência e/ou da ação. Embora se saiba que parte da aprendizagem ocorre de forma inconsciente, sem os produtores ao menos se darem conta de que o processo está ocorrendo, evidenciou-se no grupo a consciência da necessidade de aprender sempre.

A Cotrijal desenvolve ações com o intuito de desenvolver uma cultura de aprendizagem. É um ambiente que proporciona a expansão do potencial criativo das pessoas na busca de melhores resultados, de desenvolvimento de raciocínios diferenciados e de aprendizagem em grupo, conforme afirmado por Senge (1999).

3.2 Realidade Australiana

Na realidade australiana, o nível individual será considerado a propriedade; o coletivo, as comunidades e o organizacional, as indústrias. Os produtores pesquisados possuem como foco a administração dos negócios de forma individual, ou seja, sem o suporte de uma cooperativa.

Os produtores australianos **articulam informações e conhecimentos** com grande frequência na família, uma vez que têm suas histórias ligadas ao convívio familiar e buscam informações em diferentes fontes com vistas à adequação à realidade de mercado. As fontes são: jornais, revistas, internet, dias de campo, contato com produtores que



possuem a mesma atividade, dentre outras formas. Essa constatação complementa o que Cohen e Levinthal (1990) afirmam, de que a habilidade para obter mais conhecimento e aprendizagem depende dos conhecimentos prévios adquiridos.

Assim, a aprendizagem está ligada a um processo educativo que provoca no indivíduo uma resposta crítica diante da realidade, e um contínuo desenvolvimento de conhecimento e capacidades. Pode envolver mudanças de comportamento e modelos mentais, causar processos de desconstrução/reconstrução do conhecimento e revisão de crenças, uma vez que a realidade indica que é preciso deixar para trás alguns patamares, verdades, como evidenciado por Kilpatrick e Rosenblatt (1998).

Constatou-se que há significativa contradição entre discurso e prática quando os produtores dizem que fazem parte de um grupo e compartilham informações, o que realmente não parece acontecer em suas realidades. No que se refere à família, as trocas parecem ser muito freqüentes, como já foi salientado, porém, no que se refere às comunidades de produtores há uma grande diferença entre querer trabalhar junto e trabalhar junto na prática, ou dizer que socializa e realmente socializar. Os pesquisados deixaram transparecer em várias situações que, na prática diante do grupo, predominam a competição e a busca de obtenção de vantagens para se sobressair e garantir a sobrevivência na atividade, revelando o distanciamento que existe entre a intenção e a ação.

Para Argyris e Schön (1974, 1978), são os conceitos de *teoria da ação*: a teoria em uso que é a maneira como as pessoas realmente estão fazendo, e a *teoria esposada*, que é a maneira como as pessoas pensam que estão agindo ou gostariam de agir. Embora as pessoas salientem que convivem no grupo e reivindicuem o aprendizado de novas idéias e práticas, isso freqüentemente não parece ser manifestado em seus comportamentos. Elas agem despercebidas da contradição entre a teoria esposada e a teoria na prática e resistem a aceitar que há inconsistência entre ambas.

Fica mais claro quando afirmam que realizam trocas, mas, logo em seguida, dizem que o produtor australiano não tem o hábito de socializar. O que demonstra que os contatos entre os pesquisados não tem muita freqüência e possuem objetivos específicos, tais como a



obtenção de uma informação, pois não admitem desperdiciar tempo com pessoas que não possuem condições de dar respostas aos seus questionamentos. Sendo assim, o aprendizado tende a ocorrer mais intensamente no nível individual.

Bandura (1977) salienta que a aprendizagem é resultado de práticas repetidas, o que leva a entender a necessidade que alguns pesquisados têm de fazer o mesmo experimento em várias situações. Falas como “eu prefiro experimentar na prática cinco vezes ou mais para me certificar de alguma coisa” permitem a entender esse aspecto. Assim, **experimentação** é um procedimento comum entre os pesquisados e faz parte dos processos de aprendizagem semelhante à realidade brasileira.

Os **ambientes para trocas** entre os produtores não foram claramente identificados. Os contatos pessoais não se mostraram tão freqüentes, sendo mais utilizado *e-mail* e telefone, embora a dimensão presencial também é utilizada, porém com menos freqüência, o que pode ser justificado pela grande dispersão geográfica entre eles. Percebe-se que a aprendizagem entre os produtores ocorre de diferentes **formas**, similarmente à realidade brasileira mostrada anteriormente.

Na realidade australiana constatou-se que os produtores desenvolvem mais intensamente a automotivação para aprender, buscando aumentar o potencial de aprendizagem em razão dos desafios impostos pela atuação individual no mercado. Verifica-se que as pessoas criam suas realidades e agem sobre elas para provocar as modificações necessárias, conforme salientado por Senge (1999) e Swieringa e Wierdsma (1995). Isso pode ser mostrado no discurso: “Produtores australianos são como esponjas”, referindo-se à capacidade de aprendizagem constante. Esses aspectos da aprendizagem complementam a idéia de qualificação permanente mostrada por Binotto e Nakayama (2001).

Em síntese, algumas características diferenciam a aprendizagem nas realidades:

Brasil	Austrália
Socialização intensa nos grupos de maior afinidade	Socialização intensa nas relações de amizade isoladas
Muitas oportunidades para contatos pessoais e trocas	Poucas oportunidades para contatos pessoais
Internet é pouco acessível	Internet acessível a todos
Compartilhamento como processo formal	Compartilhamento como um processo

	informal
Processos inovativos estimulados e orientados pela cooperativa	Processos inovativos buscados por eles próprios
Cooperativa e eventos promovidos por ela são espaços para interação	Os espaços para interação são criados pelos produtores
Produtores são parte de uma comunidade e trabalham cooperativamente	Produtores agem individualmente e são competitivos
Cooperativa oferece suporte à qualificação e profissionalização dos associados	Qualificação e profissionalização são buscadas de acordo com as suas necessidades
A cooperativa é a maior fonte de informação	Jornal, TV, internet e contatos pessoais
Dispersão geográfica pequena	Dispersão geográfica grande

Quadro 1 Características da aprendizagem nas realidades estudadas

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa

Algumas das similaridades, no que se refere à aprendizagem, entre as realidades são: a experimentação precede a adoção de algo novo; os produtores aprendem com seus próprios erros e com os dos outros; observam como seus vizinhos procedem na realização das mesmas atividades; a aprendizagem ocorre no aprender fazendo; há necessidade de haver confiança entre as pessoas para ocorrerem as trocas; aprendem através da observação, da imitação e da prática e há experiência anterior à atual, obtida na família ou em outra propriedade.

4 Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi analisar comparativamente como ocorre a aprendizagem em propriedades rurais em uma realidade brasileira e uma australiana. Os resultados da pesquisa demonstraram que a obtenção de informações originadas de fontes diversas auxilia 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 ocorrência de aprendizagem. 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 aprende; ela necessita de pessoas engajadas nas atividades, instigadas a buscar inovações e com um objetivo definido. Por isso, o fato



da existência de relacionamentos entre os produtores cria maiores possibilidades de aprendizado.

No Brasil, a Cotrijal busca desenvolver esforços na intenção de instalar uma cultura de aprendizagem e ser uma organização de aprendizagem, pois o ambiente oferece espaço para desenvolver o potencial criativo das pessoas que almejam alcançar melhores resultados e desenvolver raciocínios diferenciados e aprendizagem em grupo. No que se refere à Austrália, como os produtores demonstraram não possuir uma estrutura de suporte como a dos brasileiros, eles percebem a necessidade de aprendizagem permanente para se autodesenvolver. Em ambas as realidades, a cultura de aprendizagem é importante porque o nível de informação e conhecimento que o produtor rural possui influência em suas decisões, trazendo como resultado o sucesso ou o fracasso no gerenciamento dos negócios.

Entretanto, o aprendizado nos grupos de produtores rurais 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. Para ser viabilizado o aprendizado, ou seja, a construção/desconstrução permanente é preciso deixar para trás patamares superados, como práticas, processos e estruturas que não condizem mais com a realidade atual do agronegócios, e adotar novas posturas. Tudo isso envolve mudanças comportamentais, pois as percepções individuais são afetadas pelas atitudes, valores, motivos e conhecimento-base de cada um dos envolvidos.

Os aspectos culturais e os estilos de relação podem ser estimuladores dos processos de aprendizagem, pois, segundo Hedberg (1981), inseridas no aspecto cultural estão as histórias, as crenças, os costumes, os modelos mentais, os quais podem se constituir em obstáculos para que o aprendizado ocorra. Assim, uma cultura que dê suporte à aprendizagem oferece aos produtores rurais a possibilidade de empreenderem constantemente em suas atividades e cria um ambiente de confiança, de cooperação e de engajamento em busca de melhorias contínuas, o que pode se dar em nível de sociedade ou da propriedade rural.



A observação desses aspectos pode auxiliar na transferência do aprendizado para o conhecimento. O processo de aprendizagem visando criar novos conhecimentos traz mais cooperação, engajamento, confiança, criatividade e valorização, pois o conhecimento não pode ser visto separadamente dos aspectos tangíveis e intangíveis da comunidade que cria. Por fim, uma das questões que obstaculizam o aprendizado é a concepção de competição, onde um ganha e outro perde, mais presente em contextos com visão individualista. A idéia do ganha-ganha foi mais presente no contexto cooperativista no Brasil.

Referências

- ANTAL, A. B.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to Organizational Learning. In: DIERKES, M.; et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 865 - 885.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective** Reading, Mass : Addison-Wesley Pub. Co., 1978.
- _____. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.
- BAMBERRY, G.; et al.. **A pilot study of the relationship between farmer education and good farm management: a report**. Barton, A.C.T: Rural Industries Research and Development Corporation, 1997.
- BANDURA, A. **Social learning theory**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hal, 1977.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**. v. 11, n. 3, 1986, p. 656 - 665.
- BATALHA, M. O. **Recursos Humanos para o Agronegócios Brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.
- BEDEIAN, A. G. Contemporary Challenges in the Study of Organizations. **Journal of Management**. v. 12, n. 2, 1986, p. 185 - 201.



BINOTTO, E. et al. The Cycle of Knowledge Creation and Learning in Agribusiness. In: **Informing Science + Information Technology Education – Join Conference**. Rockhampton, Queensland, Australia. **Anais...** Jun/2004. CD-ROM.

_____ ; NAKAYAMA, M. K. Educação a Distância no Agronegócio sob a Ótica das Teorias da Aprendizagem Organizacional. In: **4º Congresso Brasileiro de Administração Rural**. Goiânia – GO. ABAR. **Anais...** Jun/2001. CD-ROM.

CHAMBERS, R. **Rural development: putting the last first**. New York: Longman, 1983.

CHILD, J.; HEAVENS, S. J. The Social Constitution of Organizations and its Implications for Organizational Learning. In: DIERKES, M.; et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, p. 308 - 326.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. v. 35, n. 1, 1990, p. 128 - 152.

DODGSON, M. Organizational learning: A review of some literatures. **Organization Studies**. v. 14, n. 3, 1993, p. 375 - 394.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**. v. 66, n. 1, 1988, p. 45 - 53.

ERICKSON, S. P. **Agribusiness Management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 4, 1985, p. 803 - 813.

GARAVAN, T. The learning organization: a review and evaluation. **The Learning Organization: An International Journal**. v. 4, n. 1, 1997, p. 18 - 29.

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

GIBB, A. A. Small firms' training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organisation. **International Small Business Journal**. v. 15, n. 3, 1997, p. 13 - 29.



- 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.
- HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**. v. 2, n. 1, 1991, p. 88 - 115.
- JANK, M. S. O Vendaval nas Bolsas e o Agribusiness. **Revista Pecuária de Corte**. n. 2, 1997. p. 34.
- 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.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIERE, P. A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In: DIERKES, M.; et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, p. 491 - 517.
- PEDLER, M. Biography work for organisational learning: Strategy or destiny? **Management Education and Development**. v. 23, n. 3, 1992, p. 258 - 271.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 3, 1990, p. 79 - 91.
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional - desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 41 - 63.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco; London: Jossey-Bass, 1985.
- _____. Organizational Culture. **American Psychologist**. February, n. 1990, p.109-119.
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1999.



SHRIVASTAVA, P. Learning Structures for Top Management. **Human Systems Management**. v. 6, n. 1, 1986, p. 35 - 44.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision making process in administrative organization**. New York: Macmillan, 1957.

STARBUCK, W. H. Organizations as Action Generators. **American Sociological Review**. v. 48, n. 1, p. 91 - 102, 1983.

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

THOMPSON, J.; SCOONES, I. Challenging the populist perspective: rural people's knowledge, agricultural research, and extension practice. **Agriculture and Human Values**. v. 11, n. 2-3, 1994, p. 58 - 76.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 1, 1991, p. 57 - 91.

WEICK, K. E. The Nontraditional Quality of Organizational Learning. **Organization Science**. v. 2, n. 1, 1991, p. 116 - 124.

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