

## **A CAPACIDADE ABSORTIVA E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA TRANSFORMAÇÃO RURAL: UM ESTUDO COM COOPERADOS DO RIO GRANDE DO SUL**

### **RAFAEL GONÇALVES ABDALA**

*Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados  
Discente do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Universidade  
Federal da Grande Dourados  
abdalarafael@outlook.com*

### **ROSELI AZAMBUJA BARBOSA**

*Administradora pela Universidade Federal da Grande Dourados  
Mestranda em Agronegócios no Pós-graduação em Agronegócios da  
Universidade Federal da Grande Dourados  
<https://orcid.org/0000-0002-9628-6589>  
roseliazambuja@ufgd.edu.br*

### **ERLAINE BINOTTO**

*Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados  
Docente no Pós-graduação em Agronegócios da Universidade Federal da  
Grande Dourados  
erlainebinotto@ufgd.edu.br*

### **CAROLINA VILELLA CASTELO BRANCO OLIVEIRA**

*Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Grande  
Dourados  
Bolsista PIBIC na Universidade Federal da Grande Dourados  
carolina.vilella@hotmail.com*

### **GENIFER FONTELES DOS SANTOS**

*Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Grande  
Dourados  
Bolsista PIBIC na Universidade Federal da Grande Dourados  
genifonteles@hotmail.com*

## RESUMO

**Objetivo:** O objetivo deste artigo foi analisar o compartilhamento do conhecimento e a capacidade absorptiva como fatores determinantes na aprendizagem e divulgação de práticas inovadoras em propriedades rurais.

**Metodologia:** A pesquisa foi exploratória e descritiva com abordagem quantitativa. Os sujeitos da pesquisa são os atores presentes em cooperativas do Rio Grande do Sul.

**Resultados:** Constatou-se que o compartilhamento de conhecimento está relacionado a capacidade absorptiva percebida nos produtores e esta foi potencializada pela similaridade, desafios e objetivos. A cooperativa possui um papel de fornecedor de informações e integrados interesses comerciais dos cooperados. Observou-se que a informalidade e encontros casuais facilitam a transferência de conhecimento tácito.

**Palavras-chave:** confiança. transferência de conhecimento. rural. cooperativismo.

# ABSORPTIVE CAPACITY AND ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN RURAL TRANSFORMATION: A STUDY WITH COOPERATES OF RIO GRANDE DO SUL

## ABSTRACT

**Goal:** The objective of this paper was to analyze knowledge sharing and absorptive capacity as determining factors in learning and dissemination of innovative practices in rural properties.

**Methodology:** The research is exploratory and descriptive with a quantitative approach. The actors present in cooperatives from Rio Grande do Sul were research subject.

**Results:** It was realized that the knowledge sharing is related to the perceived absorptive capacity in the producers, and this is enhanced by similarity of challenges and objectives they faced. The cooperative has a role of information provider and integrated of the cooperative's commercial interests. Informality and casual encounters facilitate the transfer of tacit knowledge was observed.

**Keywords:** *confidence. transfer of knowledge. rural. cooperative.*

## I INTRODUÇÃO

O conhecimento é considerado como um fator propulsor para as organizações contemporâneas, constituindo um dos mais importantes ativos na busca por obter vantagens competitivas. Deste modo, a gestão do conhecimento eficaz é determinante para o sucesso das organizações (Grant, 1996; Chou, 2005).

Compartilhar o conhecimento no contexto organizacional colabora para a obtenção de resultados organizacionais positivos, contribuindo para melhorias no tempo de resposta, produtividade, aprendizado e, principalmente, para a capacidade de inovação (Karkoulian; Harake & Messarra, 2010).

Uma peça fundamental do compartilhamento do conhecimento é a capacidade absorptiva (CA), a qual é definida por Cohen e Levinthal (1989; 1990) como a habilidade coletiva das empresas em reconhecer o valor de novas informações e conhecimentos, assimilá-los e agregá-los. Segundo Tsai (2001) organizações com maior capacidade absorptiva estão mais propensas a reconhecer o valor de novas informações e agregá-las de modo efetivo para o desenvolvimento de inovações.

Ferreira e Ferreira (2016) analisam a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho inovador em empresas familiares, e evidenciam que a inovação é um fator-chave para a competitividade. Dessa maneira reforçam a importância da capacidade absorptiva como uma ferramenta estratégica para as organizações, na medida em que sua dinâmica, propicie continuamente organizações inovadoras e duradouras.

Contudo, é notório que o compartilhamento do conhecimento representa um grande desafio num cenário competitivo, tanto em virtude da cooperação e troca de informações como em razão à relutância em compartilhar o conhecimento adquirido (Davenport & Prusak, 1998; Sordi, 2014).

Segundo Binotto (2005) as transformações ocorridas no contexto do agronegócio demandam a adoção de novas ferramentas gerenciais pelos produtores rurais e, nesse sentido o conhecimento ganha importância como fator gerador de diferencial competitivo. Desta maneira, Vermeire, Viaene e Gellynck (2009) destacam a relevância da capacidade absorptiva para a produção rural sustentável ao propiciar, além da transmissão de conhecimento, a adoção de práticas inovadoras em propriedades rurais. Sordi, Binotto e Ruviaro (2014) discutem acerca da possível relação entre cooperação e o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos num cenário competitivo. Segundo os autores, a cooperação depende do compartilhamento de conhecimento e o próprio compartilhamento de conhecimento para acontecer, necessita da

cooperação entre os agentes. Deste modo, o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a cooperação representam desafios para a gestão de organizações rurais. Para tanto, o objetivo deste artigo foi analisar o compartilhamento do conhecimento e a capacidade absorptiva como fatores determinantes na aprendizagem e divulgação de práticas inovadoras em propriedades rurais.

## **2 CAPACIDADE ABSORTIVA E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Cohen e Levinthal (1989) definem que a produção de inovações em uma organização propicia o desenvolvimento das habilidades de identificar, assimilar e explorar conhecimentos do ambiente externo. Para os autores, as informações oriundas de parceiros, fornecedores e instituições devem ser devidamente reconhecidas, assimiladas e exploradas, compondo a capacidade absorptiva. Altos níveis de capacidade absorptiva estão relacionados a organizações ativas em explorar oportunidades, assim como baixos níveis acompanham organizações que buscam solucionar falhas em sua atitude de mercado (Cohen & Levinthal, 1990).

Lane e Lubatkin (1998) afirmam que o conhecimento organizacional é composto pelo conhecimento facilmente comunicável e pelo conhecimento tácito, que devido a suas conexões com os processos e ambientes da organização é de difícil reconhecimento. Os autores buscam estudar a transferência de conhecimentos em alianças de aprendizagem, com foco na identificação, assimilação e utilização do conhecimento da empresa parceira. Os autores partem da visão de Cohen e Levinthal (1990) sobre capacidade absorptiva como a habilidade de acumular uma base de conhecimentos com o passar do tempo, e a aplicam na análise dos pares de organizações estudante-professor. Sua intenção é interpretar que a relação de aprendizagem entre firmas é determinada por suas características.

Organizações com conhecimento básico similar possuem maior potencial de aprendizagem entre si, esta similaridade entre os conhecimentos das organizações deve ser em três dimensões, de acordo com Lane e Lubatkin (1998). Primeira deve ser similar a porção "o que" do conhecimento envolvido, como científico, técnico ou acadêmico. A segunda dimensão está relacionada à similaridade "como" o conhecimento é processado nas organizações. E por último, deve haver um alinhamento comum na porção "porquê", no caso um alinhamento dos objetivos comerciais para o conhecimento aprendido.

A análise de Lane e Lubatkin (1998) sugere que a capacidade absorptiva de organizações em relações de aprendizagem deve ser avaliada em pares. De maneira que a mensuração ultrapasse a capacidade absorptiva e avalie as dimensões de similaridade na aprendizagem inter organizacional.

Assim a habilidade de uma organização aprender com outra está em conjunto com as suas características e na relação entre as dimensões de processamento de conhecimento. Assim, a aprendizagem entre organizações está positivamente relacionada à similaridade entre parceiros, à baixa formalização gerencial, às práticas de compensação e comunidades de pesquisa.

Ao contrário do foco em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de Cohen e Levinthal (1990) e Lane e Lubatkin (1998), Lane, Salk e Lyles (2001) se preocupam em examinar a transferência de conhecimentos e práticas de gestão, *marketing* e de produção que são desenvolvidos por meio da experiência das organizações. Lane, Salk e Lyles (2001) avaliam a capacidade absorptiva de *Joint Ventures* internacionais conduzidas entre indivíduos com laços de parentesco e afirmam que a organização que recebe o conhecimento tem de reconhecer e valorizar a informação, principalmente observando a similaridade entre prioridades e problemas enfrentados. Os autores afirmam que as características de flexibilidade e adaptabilidade são pontuais para conectar novos conhecimentos com os existentes, assim como a habilidade de difundir os novos conhecimentos para as pessoas é fator chave para o sucesso de *Joint Ventures* internacionais em economias de transição.

Lane, Salk e Lyles (2001) ressaltam que a participação dos familiares estrangeiros é mais efetiva ocorrendo nas etapas de aplicação do conhecimento transferido. Para os autores a transferência de conhecimento tácito é crítica, e assim, o fornecedor de conhecimento que oferece treinamento e outras interações com a equipe da organização, ajuda os indivíduos a entenderem o contexto e o potencial do uso do conhecimento tácito assimilado.

Gellynck, Cárdenas, Pieniak e Verbeke (2015) afirmam que há relação entre a confiança dos produtores rurais no seu principal fornecedor de conhecimento e a capacidade absorptiva percebida. Os autores afirmam que o impacto da confiança na capacidade absorptiva é mais relevante no contexto rural do que em setores com a Pesquisa e Desenvolvimento bem desenvolvidos, porém o excesso de confiança de produtores rurais em uma única fonte pode inibir os produtores de aceitarem conhecimentos relevantes de outras fontes.

A capacidade absorptiva é analisada por Gellynck, Cárdenas, Pieniak e Verbeke (2015) como o resultado de uma relação de transferência de conhecimento aos pares, entre o produtor rural e seu principal fornecedor de conhecimento. A orientação gerencial para a inovação de um produtor rural está positivamente relacionada com a capacidade de absorver e aplicar conhecimento de uma fonte externa. Assim, estes autores assumem que a capacidade absorptiva é importante para a inovação em setores tradicionais, como o rural.

O conhecimento tomou o lugar dos tradicionais fatores de produção (Hamer, 2002), especialmente no meio rural, em que os produtores estão ligados uns aos outros atuando na

mesma cadeia produtiva, propiciando alinhamento e auxílio no processo decisório (Binotto, Siqueira & Nakayama, 2008). Dessa forma, os produtores rurais conseguem buscar a inovação através do conhecimento técnico ou do conhecimento científico (Balestrin & Verschoore, 2010) e assim, estarem mais aptos para se manterem competitivos na economia atual.

Hamer (2002) e posteriormente, Sordi, Binotto e Ruviaro (2014) mostram que o conhecimento deriva da informação, assim como esta deriva dos dados, demonstrando que estão relacionados, porém em graus diferentes. Para Hamer (2002) um dado pode ser entendido como um registro que não é capaz de fornecer julgamento ou interpretação, já uma informação, é um agrupamento de dados com significado, sendo que, neste caso, os dados fazem diferença. Assim o conhecimento é desenvolvido com o acúmulo de informações ao longo do tempo. Para Sordi, Binotto e Nakayama (2016) o conhecimento é uma mistura de elementos, podendo ser entendido como o significado das informações voltado para a ação e assim considerado de extrema importância nas organizações.

Silva e Binotto (2013) destacam que o conhecimento pode ser categorizado em tácito ou explícito, sendo que eles não devem ser considerados separados, mas complementares. O conhecimento tácito é algo difícil de ser compartilhado, uma vez que sua própria natureza já trata de um conhecimento “silencioso”; e o conhecimento explícito por sua vez é aquele que pode ser demonstrado, explicado e sistematizado (Silva & Binotto, 2013; Silva; Binotto & Vilpoux, 2016).

Assim, Sordi, Binotto e Ruviaro (2014) e posteriormente Silva, Binotto e Vilpoux (2016) salientam que o compartilhamento da informação é influenciado por diversos fatores como a natureza do conhecimento; a motivação para compartilhar, uma vez que o indivíduo tende a compartilhar apenas se ganhar algo em troca; a oportunidade para compartilhar, podendo ser através de natureza formal ou informal; e o sentimento de pertencimento a um grupo.

Silva e Binotto (2013) destacam que uma organização não cria conhecimento sozinha, tendo como base de seu conhecimento o capital humano intelectual. Hamer (2002) enfatiza que apesar de o conhecimento ser tido como relevante nas organizações, seu aprendizado é por muitas vezes, falho. Segundo este autor existem cinco formas de criação do conhecimento organizacional, são elas aquisição, recursos dirigidos, fusão, adaptação e redes de conhecimento.

Para Silva e Binotto (2013) a aprendizagem organizacional acontece quando o conhecimento transcende cada indivíduo em particular e posteriormente ao grupo de forma que é compartilhado por toda a organização, fazendo com que sejam construídas rotinas e procedimentos dentro da mesma. Binotto, Siqueira e Nakayama (2008) mostram que o processo de aprendizagem organizacional depende também da cultura do aprendizado desenvolvida na organização, pois é ela que permitirá o compartilhamento do aprendizado possível. Silva, Binotto

e Vilpoux (2016) enfatizam que, para sucesso no compartilhamento, os indivíduos devem ter: linguagem, cultura e interesses em comum; confiança mútua e; status de possuidor do conhecimento.

Para Binotto, Siqueira e Nakayama (2008), o processo de aprendizagem não é apenas cumulativo, é necessário desaprender, para aprender. Esta aprendizagem pode ocorrer formalmente, informalmente (imitação), mediante experiência, de forma metódica, consciente ou inconsciente (Binotto, Siqueira & Nakayama; 2008) e dá à organização habilidades de solucionar problemas de maneira sistemática; cultivar a experimentação, o aprendizado com os outros e com as próprias experiências e; transferir conhecimento de forma eficaz para toda a organização (Hamer; 2002).

Como forma de respaldar e integrar as atividades organizacionais ao aprendizado, as organizações devem: sistematizar a solução de problemas, valorizar a experimentação, aprender com a experiência dos outros, aprender com as próprias experiências e transferir o conhecimento (Hamer, 2002).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa exploratória e descritiva possui abordagem quantitativa. Os atores presentes em arranjos organizacionais no estado do Rio Grande do Sul são os sujeitos da pesquisa. Para a escolha dos arranjos e dos sujeitos que participaram da pesquisa, foram mapeados os arranjos (cooperativas ou associações) do estado e verificada a possibilidade de acesso aos mesmos. Após essa fase, foram estabelecidos critérios de escolha dos participantes apoiados no fato de possuírem grupos que cooperam. Foram feitos contatos nesses grupos verificando o interesse e disponibilidade dos atores em participar. O critério de escolha consistiu em estarem em grupos que cooperam ou se associam para desenvolver suas atividades.

A pesquisa foi desenvolvida no Rio Grande do Sul com 114 produtores rurais. Essa região foi escolhida por suas características diferenciadas e pela facilidade de acesso por já possuir parceria com pesquisadores em outros projetos na região. O período da realização da pesquisa se deu durante os anos de 2015 e 2016.

O instrumento utilizado para essa pesquisa foi um questionário com questões abertas e fechadas. Primeiramente, foi feita explanação da pesquisa e dos objetivos, em seguida foi solicitado que preenchessem o Termo de Consentimento Livre Esclarecido e, posteriormente foi realizado o detalhamento sobre o questionário. Os respondentes foram acompanhados por uma equipe de pesquisadores para auxiliar no preenchimento e para sanar dúvidas.



As categorias de análise preliminares envolveram: perfil dos respondentes; as formas de cooperação, os ganhos de conhecimento, informação, capacidade absorptiva, inovação e confiança decorrentes do processo. A análise dos dados apoiou-se em análise descritiva das informações obtidas, de acordo com as categorias já estabelecidas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para análise dos dados, primeiramente aponta-se o perfil dos respondentes e discute-se as relações entre o conhecimento, a capacidade absorptiva e a aprendizagem, expondo assim os principais resultados da pesquisa.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A análise do perfil dos entrevistados, conforme dados da Tabela 1, apontam que dos 114 produtores entrevistados, a maior parte são do gênero masculino (85,1%), casados (64,9%), de origem italiana (70,2%) e possuem ensino fundamental incompleto (43%).

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

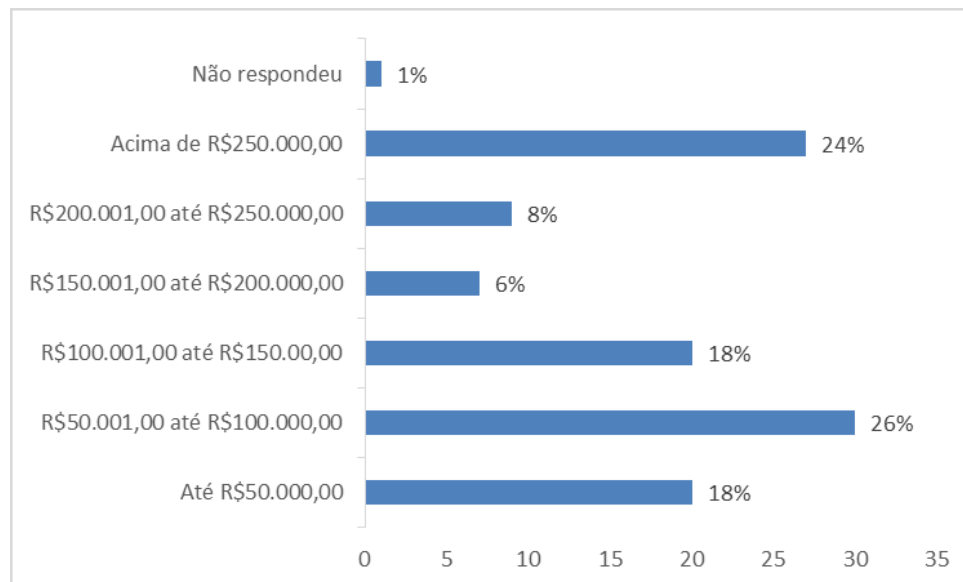
Variáveis	Frequência	
	Nº	%
Gênero	Masculino	97 <b>85,1%</b>
	Feminino	15 13,2%
	Não responderam	02 1,8%
Estado Civil	Solteiro(a)	32 28,1%
	Casado(a)	74 <b>64,9%</b>
	Divorciado(a)	04 3,5%
	Viúvo(a)	01 0,9%
	União Estável	03 2,6%
Descendência	Italiana	80 <b>70,2%</b>
	Alemã	19 16,7%
	Brasileira	07 6,1%
	Outra	08 7,0%
Escolaridade	Não alfabetizado	02 1,8%
	Fund. incompleto	49 <b>43,0%</b>
	Fund. completo	15 13,2%
	Médio incompleto	14 12,3%
	Médio completo	18 15,8%
	Superior incompleto	08 7,0%
	Superior completo	02 1,8%
	Pós-graduação	04 3,5%
Não responderam	02 1,8%	

Fonte: Dados da pesquisa (2015/2016)

Os dados da Tabela 1 revelaram nível educacional baixo entre os entrevistados, apenas 15,8% dos produtores concluíram o ensino médio e somente 1,8% cursaram o ensino superior.

Sobre o faturamento bruto anual, a distribuição das propriedades foi heterogênea como pode-se observar na Figura 1.

**Figura 1 - Faturamento dos Produtores**



Fonte: Dados da pesquisa (2015/2016)

Os dados indicam diversidade no que tange a fonte de renda dos produtores, sendo que a maioria deles, 62% possuem um faturamento de até R\$ 150.000,00 por ano. Notou-se que 24% dos produtores têm faturamento anual acima de R\$ 250.000,00.

Quando perguntados sobre a origem da renda, 61% dos entrevistados destacaram que a mesma provém da produção agropecuária, seguido de outros 12% oriundos de benefícios sociais como pensão ou aposentadoria, que complementam a renda familiar. Os demais, além da produção leiteira, realizam trabalhos para terceiros, atuando no comércio, indústria dentre outras atividades.

Verificou-se diversificação com relação as atividades desenvolvidas nas propriedades, contudo a produção de soja e arroz foram as mais citadas pelos produtores. Dessa forma, percebeu-se que as commodities soja e arroz compõem boa parte da parcela da renda dos produtores pesquisados.

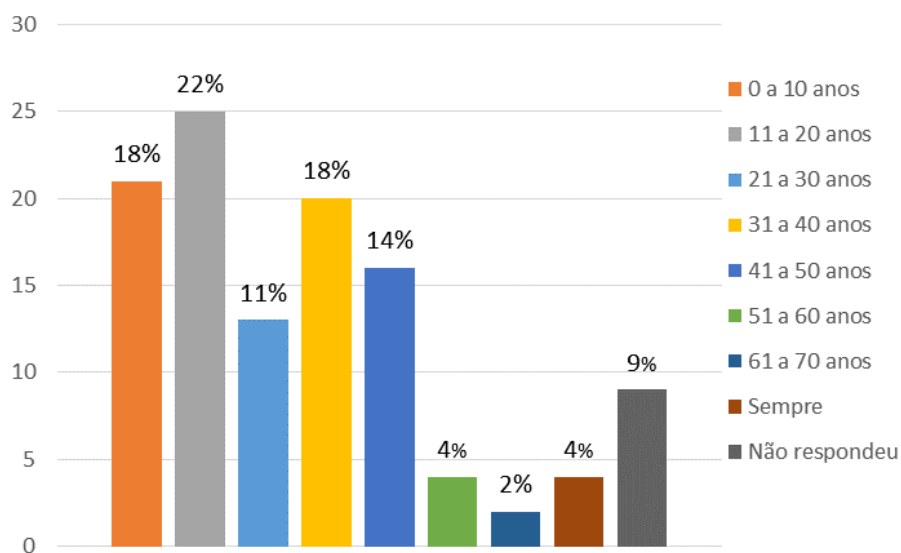
Quanto a posse das propriedades, 54% dos produtores são donos da propriedade, 40% são proprietários e arrendatários de terras e apenas 2% não possuem propriedades, sendo, portanto, somente arrendatários. Em relação ao tamanho da área das propriedades, naquelas cujo produtor é o proprietário da terra, a predominância é de áreas com até 50 ha, enquanto que nas que o

produtor, além da sua propriedade, arrenda outras áreas para atividade agrícola, há predominância de áreas próprias acima de 50 ha e os arrendamentos, em sua maioria, até 50 ha.

Com relação a industrialização, a maior parte dos produtores não realizam a industrialização dos seus produtos nas propriedades. Contudo evidenciou-se que eles gostariam que a Cooperativa organizasse alguma iniciativa de industrialização no que tange ao beneficiamento do leite, a produção de conserva de alimentos como doces e compotas, além da instalação de um frigorífico e o beneficiamento do arroz produzido na região.

Em relação ao tempo médio de experiência do produtor na atividade, pode-se observar na Figura 2, a diversidade em relação ao tempo de atuação na propriedade, com concentração de até, no máximo, 50 anos de experiência na propriedade.

Figura 2 - Tempo de experiência



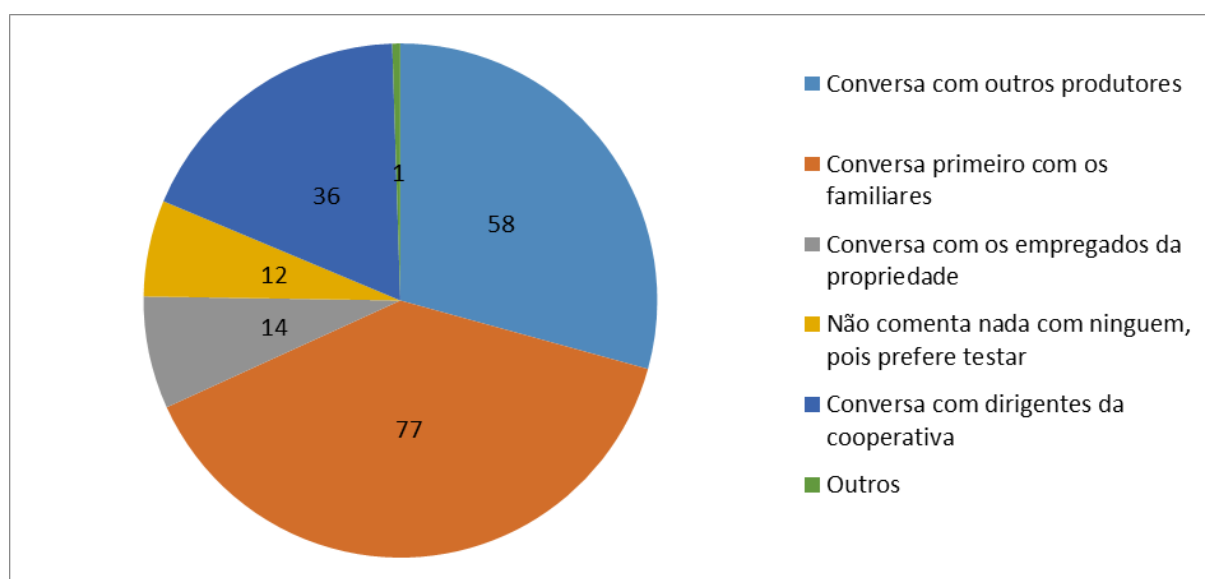
Fonte: Dados da pesquisa (2015/2016)

## 4.2 CONHECIMENTO, CAPACIDADE ABSORTIVA E APRENDIZAGEM

Quando questionados sobre haver um computador na propriedade para ajudar na administração, 55 produtores disseram que possuem, e desses, foi quase unânime que o utilizam para realizar novas descobertas, irem em busca de informação técnica e manter-se informados sobre as novas práticas agropecuárias adotadas. Como Silva e Binotto (2013) e posteriormente Sordi, Binotto e Nakayama (2016) mostraram em seus estudos, essa busca por novas descobertas sobre algo que já conhecem é uma combinação da conversão do conhecimento que o produtor já possui com algo recém-criado.

Observa-se, na Figura 3, que ao fazer uma nova descoberta, a grande maioria dos entrevistados primeiramente compartilha com seus familiares, mas não significa que conversar com outros produtores seja menos importante, mas sim pela oportunidade que ele tem de compartilhar no meio em que vive. Posteriormente compartilham com outros produtores pela vontade de repassar essa descoberta para seus colegas por se sentir parte do grupo. Esse aspecto corrobora com Sordi, Binotto e Ruviano (2014) e Silva, Binotto e Vilpoux (2016).

Figura 3 - Reações dos produtores a descobertas



Fonte: Dados da pesquisa (2015/2016)

Sobre a implantação de alguma prática de produção ou gestão utilizada por seus vizinhos, 57 produtores responderam que já adotaram, tais como: aplicação de herbicidas que foram mais eficientes na lavoura, implantação de estufas e outras variedades de sementes. Segundo Binotto, Siqueira e Nakayama (2008), essas trocas de informações ocorreram através de conversação, de maneira formal ou informal, mediante experiência de forma metódica, consciente ou inconsciente.

A cooperativa incentiva os produtores a realizarem novas descobertas e melhorias produtivas, segundo 79% dos entrevistados. Este incentivo se dá, principalmente, através de assistência técnica, vantagens econômicas, dias de campo, divulgação de novas sementes e produtos, reuniões e palestras, incentivo à aumento da produtividade, orientação financeira e conversas em geral. Tendo em vista a definição de Cohen e Levinthal (1989) de capacidade absorptiva, a cooperativa na qual os entrevistados estão associados demonstra interesse em desenvolver habilidades de identificação, assimilação e exploração de conhecimentos.

Quanto a informações técnicas repassadas pela cooperativa, 60% dos cooperados afirmaram que elas não são registradas, padronizadas ou documentadas, e que demais membros na propriedade não acessam essas informações. Dos cooperados pesquisados, 37% afirmaram que as informações são repassadas por meio de registro padronizado e são compartilhadas, apontando que as informações estão abertas a todos os cooperados, e informações técnicas são devidamente registradas. Estes afirmaram que compartilham com as pessoas da propriedade por meio de reuniões de família, com destaque para um entrevistado que afirmou categoricamente: “Nada iria adiantar se eu não repassasse informações a outros que trabalham juntos”.

Desta forma, pode-se observar que o conhecimento foi transmitido tanto por meio objetivos e explícitos, como pela informalidade e ensino (aspectos de conhecimento tácito). Compondo assim o conhecimento organizacional conforme definido por Lane e Lubatkin (1998).

Quando questionados sobre as razões para se reunirem com outros cooperados fora do ambiente da cooperativa, as principais razões apontadas foram confraternizações, busca por conhecimento e informação, e visitas pessoais. Dos entrevistados, 46% já participaram de alguma atividade da cooperativa com objetivo de dividir suas experiências e ideias com outros cooperados. As principais atividades apontadas foram dias de campo, reuniões, encontros, palestras técnicas. Pode-se inferir que os cooperados se unem em sua organização, que de certa forma busca acumular conhecimentos com as trocas de experiência dos mesmos e dissemina junto aos produtores. As relações entre cooperados também podem ser observadas como alianças de aprendizagem aos pares.

Como observado por um deles, se a similaridade entre eles é presente, potencializa o processo de troca de informações e aprendizagem. Isto, tendo em vista Lane e Lubatkin (1998), pode ser analisado através das três dimensões de similaridades entre cooperados: a base escolar e técnica dos cooperados tende a homogeneidade, assim como os processos desenvolvidos nas propriedades são similares, tendo em vista as culturas e características fundiárias similares. Por fim, o alinhamento do objetivo comercial ficou evidente, devido a associação em cooperativa que comercializa a produção dos cooperados.

Dos entrevistados, 66% afirmaram que já descobriram algo em sua propriedade. Os proprietários descrevem as principais origens de suas descobertas através de auxílio de assistência técnica, com a experiência no trabalho, por meio de tentativa e erro, com o apoio de vizinhos e observando práticas externas e as adaptando. Quando realizam estas descobertas relacionadas a produção, a maioria dos produtores afirmaram que conversam com outros produtores, ou com seus familiares ou funcionários da propriedade. Alguns afirmaram que conversam com os dirigentes da cooperativa e poucos afirmaram que não comentam nada com ninguém.

Os entrevistados quando questionados como se sentiam ao utilizar uma nova técnica produtiva e tecnológica afirmaram que se apoiam na assistência técnica e pesquisam mais informações. Poucos respondentes afirmaram se sentir inseguros e 21 produtores afirmaram aguardar outros produtores testarem antes de utilizar a novidade. Dois respondentes afirmaram que realizam pequenos testes em sua propriedade e um afirmou que pesquisa mais informações por conta própria.

Por meio do fator similaridade entre pares, de Lane e Lubatkin (1998) a capacidade absorptiva de cada organização (cooperado) dá lugar a aprendizagem inter organizacional. Os entrevistados demonstram boa vontade em compartilhar descobertas e conhecimentos úteis aos outros cooperados. Assim, pode-se inferir sobre o processo de aprendizagem nas cooperativas em questão, está positivamente relacionada à similaridade entre os cooperados, à baixa formalização gerencial nas propriedades rurais, às práticas de compensação por meio da informalidade e ajuda mútua, além do incentivo e objetivo da cooperativa formada pelo interesse dos produtores.

A partir do foco de Lane, Salk e Lyles (2001), analisa-se que as transferências de conhecimentos são propicias entre os respondentes tendo em vista a similaridade entre suas prioridades e problemas. Nas trocas entre cooperados, não fica evidente flexibilidade quanto à novidade, porém os relatos sobre adoção de novas práticas demonstram sua adaptabilidade.

Quando questionados se conseguem aplicar em sua propriedade as informações repassadas pela assessoria técnica da cooperativa, 51% dos respondentes afirma que sim e 40% que as vezes conseguem aplicar. As principais informações que aplicadas são sobre defensivos, insumos e adubos, formas de plantio, manejo da cultura e do solo e técnicas para melhorar a produtividade.

Dos pesquisados 90% afirmam já terem aprendido algo por meio do relato de outros produtores. Os entrevistados relataram que utilizaram este conhecimento principalmente para aplicá-lo na propriedade, realizando experimentos e testes, com vistas obter melhorias na propriedade. Uma resposta negativa sobre aprender com outros produtores foi expressa da seguinte forma, “Prefiro ter conhecimento dos departamentos técnicos da empresa”.

Lane, Salk e Lyles (2001) apontam para uma maior participação do fornecedor de conhecimentos na aplicação destes no processo. A troca pessoal de conhecimento tácito pode ser visualizada por meio das visitas técnicas, cursos, acompanhamento da cooperativa e pelos encontros casuais entre os cooperados.

A capacidade absorptiva percebida nos entrevistados está relacionada à confiança presente entre os cooperados e em relação à cooperativa. Assim como Gellynck, Cárdenas, Pieniak e Verbeke (2015) apontam as relações de confiança permitem e facilitam o acúmulo de capacidade absorptiva para as trocas entre os produtores e suas fontes de conhecimentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar o compartilhamento do conhecimento e a capacidade absorptiva como fatores determinantes na aprendizagem e divulgação de práticas inovadoras em propriedades rurais. Assim foi possível evidenciar que o conhecimento organizacional nas propriedades estudadas foi compartilhado, reconhecido, adquirido, assimilado e explorado.

Como evidenciado por Sordi, Binotto e Nakayama (2008; 2016), as trocas de informações ocorrem por meio das conversas, de maneira formal ou informal, mediante experiência de forma metódica, consciente ou inconsciente. Desta maneira, a busca por novas descobertas se materializa por meio da conversão do conhecimento que o produtor possui com algo novo, que possa contribuir para a implantação melhorias em suas práticas.

A análise da capacidade absorptiva dos cooperados demonstrou que estes estão sujeitos a maior adaptabilidade, confiança e inovação. A similaridade de experiências, processos e objetivos propiciou maior aprendizagem entre os pares, aproximando-os na troca de conhecimento tácito.

Como visto por Gellynck, Cárdenas, Pieniak e Verbeke (2015), a aplicabilidade da análise da capacidade absorptiva no meio rural evidencia a orientação para inovação. A pesquisa aponta para a aproximação do produtor à sua fonte de conhecimentos por meio da confiança desenvolvida.

Pôde-se verificar que, assim como afirmam Cohen e Levinthal (1990), a alta capacidade absorptiva está relacionada ao melhor aproveitamento das oportunidades. Constatou-se que as características de difusão e adaptação aos conhecimentos estão alinhadas ao avanço tecnológico e foco no aumento de produtividade pretendido pelos cooperados.

Este trabalho limita-se quanto a utilização somente do questionário, impedindo uma triangulação de informações. Outro aspecto é a não definição de uma organização específica e um grupo a ser pesquisado, limitando a possibilidade de maior exploração dos dados relacionados ao perfil das organizações. Como sugestão propõe-se a ampliação do uso de instrumentos de pesquisa, bem como da coleta de dados em outros estados.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, pelo auxílio financeiro na pesquisa.

## REFERÊNCIAS

Balestrin, A., & Verschoore, J. (2010). Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Organizações & Sociedade*, 17(53).

- Binotto, E., Siqueira, E. S., & Nakayama, M. K. (2011). Aprendizagem em propriedades rurais: O contexto brasileiro e australiano. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 7(2).
- Binotto, E. (2005). Criação de conhecimento em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália. Tese de Doutorado, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Chou, S. W. (2005). Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453-465.
- Gellynck, X., Cárdenas, J., Pieniak, Z., & Verbeke, W. (2015). Association between innovative entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and farm business performance. *Agribusiness*, 31(1), 91-106.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Hamer, E. (2002). O Processo de Criação de Conhecimento em Propriedades Rurais na Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda - Cotrijal, sob a Perspectiva dos Produtores Rurais (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).
- Karkoulian, S., Harake, N. A., & Messarra, L. C. (2010). Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: An empirical investigation. *The business review, Cambridge*, 15(1), 89-96.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 461-477.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 22(12), 1139-1161.
- Quandt, C. O. (2012). Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 141-166.
- Silva, I. F., & Binotto, E. (2013). O conhecimento e a aprendizagem organizacional no contexto de uma organização rural. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3(1), 132-156.
- Silva, H. C. H., Binotto, E., & Vilpoux, O. F. (2016). Cooperação e compartilhamento de informação entre os atores sociais em um assentamento rural. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 89-108.
- Sordi, V. F., Binotto, E., & Nakayama, M. K. (2016). O compartilhamento de conhecimento em organizações apícolas: uma análise qualitativa em organizações sul-mato-grossenses. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(4), 26-37.
- Sordi, V. F., Binotto, E., & Ruviano, C. F. (2014). A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 119-134.



Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.

Vermeire, B., Viaene, J., & Gellynck, X. (2009). Effect of Uncertainty on farmers decision making: case of animal manure use. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 3(5-6), 7-13.