



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

# COMUNIDADES DE PRÁTICA NO ESPAÇO RURAL: CONSTRUINDO E COMPARTILHANDO CONHECIMENTOS SOBRE A ATIVIDADE AGROPECUÁRIA

## Communities of practice in rural space: building and sharing knowledge about agricultural activity

### RESUMO

Analisou-se neste trabalho o emprego de comunidades de prática (CPs) formadas por agricultores visando à construção coletiva e o compartilhamento de saberes relacionados a processos de produção agropecuária. As CPs são consideradas meios adequados para uma eficiente troca de experiências e de conhecimento tácito, notadamente o procedural (*know-how*), que compõe a maior parte do substrato cognitivo do produtor rural. Empregou-se uma metodologia composta de revisão de literatura e etapa de campo, a qual foi desenvolvida na forma de estudo de caso e levantamento, junto à Associação de Produtores de Leite de Agrolândia – APLA. Os dados foram colhidos através de entrevistas verbais e questionários escritos. Na visão de seus integrantes, a APLA constitui uma CP, evidenciando-se as dimensões de domínio, comunidade e prática. Os membros adquirem conhecimento considerado útil, empregando-o em suas propriedades rurais e nas tomadas de decisão. A quase totalidade dos produtores avalia que a participação na CP melhorou seu desempenho na atividade leiteira.

Antonio Waldimir Leopoldino da Silva  
Universidade Federal de Santa Catarina  
antonio@udesc.br

Gregório Jean Varvakis Rados  
Universidade Federal de Santa Catarina  
grego@egc.ufsc.br

Paulo Mauricio Selig  
Universidade Federal de Santa Catarina  
pauloselig@gmail.com

Recebido em 20/11/2011. Aprovado em 04/11/2013.  
Avaliado pelo sistema blind review  
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Rezende

### ABSTRACT

This study analyzes the use of Communities of Practice (CoPs) developed by farmers aiming at the collective construction and sharing knowledge related to farming production processes. The CoPs are considered appropriate means to reach an efficient exchange of experiences and tacit knowledge, notably procedural (*know-how*), which constitutes most part of the farmer's cognitive substrate. The research adopted a method consisting of literature review and field work, which was developed as a case study and a survey in conjunction with Agrolândia Milk Producers Association (*Associação de Produtores de Leite de Agrolândia – APLA*). The data were collected by means of oral and written interviews. From its members' view, APLA constitute a CoP, which is evidenced by the dimensions of domain, community and practice. The members acquired knowledge that is considered useful, applying it to their rural properties and decision-making processes. The great majority of members evaluate that participation in the CoP has improved their performance in milking activities.

**Palavras-chave:** Associação de produtores, compartilhamento de conhecimento, comunidades de prática, conhecimento tácito, produtor rural.

**Keywords:** producers association, sharing knowledge, communities of practice, tacit knowledge, farmer.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é, indiscutivelmente, a grande força motriz e o mais importante fator de produção de qualquer atividade produtiva. Nonaka, Toyama e Hirata (2011, p. 30) salientam que “os atributos de conhecimento não perdem valor quando utilizados por um grande número de pessoas, o que faz dele um recurso que gera receita e que transcende tempo e espaço, seja na forma de objetos, escrita ou tradições transmitidas através de gerações”. Para os

autores, o conhecimento é criado nas interações entre as pessoas em seu ambiente. Associando-se a essa concepção, Allee (2000, p.5) afirma que “o conhecimento não pode ser separado das comunidades que o criam, o utilizam e o transformam”. O conhecimento é, portanto, um fato social, que deve ser gerado, validado, compartilhado e valorizado coletivamente.

A atividade de produção agropecuária não está isenta a esse poder transformador do conhecimento. Diante disso, a chamada “ruralidade” ganha nova dimensão.

Oliveira, Xavier e Gazzola (2009) consideram que os espaços rurais, diferentemente do passado, quando eram vistos como atrasados, tradicionais e não desenvolvidos em relação aos urbanos, são espaços de coprodução entre o homem e a natureza, e possuem um potencial enorme de gerarem novas práticas, novos processos e formas de inovação, conectados aos territórios, ao saber e à cultura local. Portanto, se é verdade que o correto emprego do conhecimento técnico provoca substanciais aumentos de produtividade e eficiência na agropecuária, não é menos verdade que o saber tradicional dos produtores deve ser destacado, aproveitado e preservado.

Cabe destacar a relevância das comunidades de prática (CPs) como elementos de compartilhamento e (re)construção coletiva de conhecimento, notadamente o de conotação tácita. Identificadas também como comunidades de “aprendizagem”, “conhecimento”, “praticantes”, “prática social” e “saber” (MOURA, 2009), e relativamente bem estudadas nas organizações dos setores secundário e terciário, as CPs ainda não receberam a mesma atenção no que tange às atividades e atores do agronegócio, especialmente no horizonte “dentro da porteira”.

As CPs não podem ser confundidas com ações de simples cooperação entre agentes, nem tampouco como próprias ou específicas do sistema cooperativista. O conceito de CP possui delimitações que lhe são peculiares, e há práticas e iniciativas de cooperação que não configuram CPs, bem como muitas CPs rurais estão situadas fora do âmbito das cooperativas. Observa-se, por outro lado, que a aplicação direta das CPs no âmbito da agricultura tem sido limitada (MORGAN, 2010), e, possivelmente por esse fato, são escassos os trabalhos científicos que versam sobre CP, na acepção real do conceito. A difusão dessa temática no meio científico voltado ao setor primário poderá incentivar não só a expansão de tais comunidades, como também impulsionar a realização de novos trabalhos de investigação sobre o assunto.

Objetivou-se por meio desta pesquisa: (i) descrever e caracterizar as CPs como meios de compartilhamento de conhecimento; (ii) discutir e difundir o conceito de CP voltada ao segmento primário, visando a sua expansão entre os atores do setor; e (iii) na forma de estudo de caso, analisar o enquadramento de uma associação de produtores rurais às especificidades e finalidades inerentes ao conceito de CP.

Além dessa abordagem introdutória, o presente artigo está dividido em seis seções. As duas primeiras

enfocam, mediante revisão de literatura, as CPs em seu aspecto geral, e as CPs especificamente direcionadas à atividade primária. Na terceira parte, é detalhado o cenário do trabalho, caracterizando o município e a associação de produtores empregada como caso de estudo. A seguir, são expostos os procedimentos metodológicos que nortearam a realização desta pesquisa. Na continuação, procede-se a apresentação integral dos resultados obtidos no estudo de caso, com o detalhamento, análise e discussão pertinentes. Encerra-se o trabalho com as conclusões alcançadas.

## 2 COMUNIDADES DE PRÁTICA

### 2.1 Definição e caracterização

O conceito de CP<sup>1</sup> tem sua importância relacionada à gestão do conhecimento e ao processo de aprendizagem na prática do trabalho. Segundo um de seus propositores, Etienne Wenger, as CPs são “grupos de pessoas que compartilham um interesse, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e habilidade nessa área pela interação em base continuada” (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 4). Já Fialho et al. (2006, p. 52) as definem como “pessoas ou instituições de uma mesma área do conhecimento que possuem objetivos comuns, compartilham experiências, trocam ideias, conhecimentos e melhores práticas, visando solucionar problemas e aprimorar sua capacitação e competência”.

As CPs apresentam características que regulam seu funcionamento e o alcance de seus resultados. As principais, destacadas por Allee (2000), Binotto et al. (2007), Binotto e Nakayama (2009), Binotto, Siqueira e Nakayama (2009), Oreszczyn, Lane e Carr (2010), Probst e Borzillo (2008), Wenger (2010), Wenger, McDermott e Snyder (2002) e Young et al. (2010), são: (a) versatilidade de configuração, que pode envolver pessoas de uma ou mais organizações, e flexibilidade quanto à composição, abrangência espacial (local, global), forma de interação (presencial e/ou virtual),

---

<sup>1</sup>Segundo Binotto e Nakayama (2009), o termo “comunidade de prática” foi apresentado primeiramente no livro *Situated Learning*, de Lave e Wenger, publicado em 1991. Contudo, as autoras destacam que as CPs não são algo novo, pois os seres humanos têm aprendido e praticado juntos desde os tempos remotos. Confirmando esta posição, Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 5) ressaltam que “comunidades de prática não são uma ideia nova. Elas foram nossas primeiras estruturas sociais baseadas no conhecimento, desde a época em que vivíamos em cavernas e nos reuníamos ao redor do fogo para discutir estratégias para encurralar as presas, a forma das flechas, ou quais raízes eram comestíveis”. Portanto, a existência das CPs confunde-se com a existência das próprias organizações, ainda que a denominação seja empregada há apenas duas décadas.

entre outros aspectos; (b) combinação entre capital social, intelectual e estrutural; (c) base cognitiva fundamentada no processo social de aprendizagem, ou seja, conhecimento compartilhado a partir de práticas coletivamente construídas; (d) atuação como repositório de conhecimentos, tanto explícitos ou formais, quanto informais e tácitos; (e) autogerenciamento; (f) tempo de vida ilimitado, membros sem função específica, e orientação por conhecimento, não por tarefa (distinguindo-se, nesses aspectos, das equipes de projetos); (g) organização formal ou informal; (h) ação movida pela motivação, confiança mútua e liberdade de expressão de seus membros. Ainda que, normalmente tenham um surgimento natural ou espontâneo, as CPs também podem ser resultado de criação intencional (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; YOUNG et al., 2010).

## 2.2 Elementos estruturantes da comunidade de prática

As CPs estruturam-se em torno de três elementos: domínio, comunidade e prática.

O domínio é o assunto, temática, campo do saber ou área de conhecimento que inspira a formação da CP e sobre o qual os membros se articulam. Para Wenger (2010) e Young et al. (2010), o domínio não é, necessariamente, algo que seja reconhecido pelas pessoas externas como uma “expertise”, mas, segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 27), cria um “chão comum”. Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 28) consideram que o domínio “inspira os membros a contribuir e participar, guia seu aprendizado e dá significado às suas ações”, atribuindo ao grupo um senso de identidade (GROPP; TAVARES, 2007).

A dimensão de comunidade se revela quando os atores engajam-se em atividades e discussões, ajudando-se mutuamente, compartilhando informação, interagindo e produzindo relações que os fazem aprender uns com os outros (WENGER, 2010). Para Allee (2000), a comunidade une os integrantes em uma entidade social, no que Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 28) chamam de “fábrica social da aprendizagem”. McDermott (2000) afirma que a participação envolve uma concepção não apenas intelectual (mente) e prática (mãos), como também um componente emocional (coração). McDermott (2010a) destaca que, para serem valiosas, inclusivas e vibrantes, as CPs devem ser nutridas, cuidadas e legitimadas. “Elas precisam de um toque muito humano”, conclui. Assim, as CPs são frequentemente associadas à “paixão” (O’KANE; PAINE; KING, 2008; WENGER, 2010a; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; YOUNG et al., 2010).

A prática consiste em um corpo de conhecimentos, métodos, experiências, ferramentas, histórias, casos, rotinas, documentos, símbolos, artefatos e vocabulário que os membros compartilham e desenvolvem conjuntamente, e que formam o conhecimento acumulado da comunidade (ALLEE, 2000; BINOTTO et al., 2007). Wenger, McDermott e Snyder (2002) ressaltam que, enquanto o domínio é o tópico focado pela CP, a prática é o conhecimento específico que ela estabelece, divide e mantém acerca desse domínio. Membros de CPs não são apenas dotados de um interesse comum; são, acima de tudo, praticantes (WENGER, 2010). A prática é um “fazer conjunto”, que, mais do que produtos, gera conhecimento, criatividade e aprendizado (GROPP; TAVARES, 2007).

O domínio, a comunidade e a prática, indissociáveis entre si, evocam compromisso, cumplicidade e comprometimento por parte dos membros. A Figura 1 demonstra que outras formas de construção cognitiva podem surgir da inter-relação entre dois desses componentes. Na interseção entre comunidade e domínio, ocorrem os grupos de interesse, um coletivo de pessoas envolvidas em um assunto, mas que não promovem práticas entre si. Comunidades unidas pela prática, mas sem um domínio específico, constituem redes informais, onde a troca de conhecimentos é generalizada, sem um foco (PROBST; BORZILLO, 2008). A existência de um domínio e uma prática acerca dele, sem uma comunidade estabelecida, caracteriza os intercâmbios eventuais, como eventos técnicos, congressos e outros, onde há interação e compartilhamento de ferramentas de saber sobre um determinado campo, mas sem a formação de uma comunidade, pois há dispersão das pessoas uma vez finalizada a iniciativa. A CP, ao contrário, é definida pela ocorrência simultânea dos três componentes. Como “pano de fundo” para a CP, colocam-se outros três elementos. Primeiro, o conhecimento, por ser o foco e fim último de todas as ações da CP. Segundo, o valor, que representa o significado da CP, pois esta só se justifica se o conhecimento agregar valor às atividades desenvolvidas ou a seus resultados. E, terceiro, o contexto, pois a mudança de contexto pode afetar o entendimento do sentido e da validade de um conhecimento, bem como do valor representado por esse conhecimento ou pela própria CP. Portanto, pode-se dizer que a CP é contexto-dependente.

Dessas três dimensões – domínio, comunidade e prática – emergem os três princípios ou pilares que sustentam a CP: empreendimento conjunto, engajamento mútuo e repertório compartilhado (MADSEN; NOE, 2010; MORGAN, 2010; ORESZCZYN; LANE; CARR, 2010). Não

há CP na ausência de qualquer um deles, pois a CP deve ser uma iniciativa de todos e que engaje a todos, onde haverá um repertório de práticas e de conhecimento a ser compartilhado entre seus membros. A CP é mantida por esses pilares, em constante interação entre domínio, comunidade e prática.

### 2.3 Composição da comunidade de prática

Ainda que a participação nas CPs seja ou deva ser voluntária, é natural que os vários membros apresentem diferentes graus de interesse quanto ao domínio e/ou à prática. Diante disso, verifica-se que, dentro a comunidade, ocorre a formação de “estratos de pessoas”, no que se refere à intensidade de participação, motivação e interação nas atividades do grupo.

No primeiro nível figura o grupo central, formado por cerca de 5 a 10% dos integrantes da CP (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002), os quais dedicam substancial parte de seu tempo e esforço para a concretização dos objetivos comuns. Esse núcleo, com sua paixão e engajamento, energiza a CP. Nele incluem-se os líderes, bem como os coordenadores ou organizadores. Um segundo patamar é o chamado grupo ativo, participativo ou de adesão completa, composto por 15 a 20% do total de membros (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). São pessoas que comparecem regularmente às atividades, e seu envolvimento é significativo, ainda que não substancial

(O’KANE; PAINE; KING, 2008). Esses membros são, de fato, os praticantes e definem a comunidade.

O terceiro e mais numeroso contingente de pessoas perfaz o grupo periférico, composto por elementos que participam na busca de conhecimento complementar, mas sem interação mais profunda. Mesmo demonstrando passividade, em geral fazem bom uso das discussões que assistem (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). É o grupo de maior instabilidade, podendo seus integrantes, ao longo do tempo, tanto acessarem níveis de maior participação, quanto abandonarem a CP. Além desses três níveis, constituídos pelos componentes internos, existem pessoas externas à CP, que, mesmo sem integrá-la, beneficiam-se dos resultados por ela gerados, podendo, em algum momento, passarem à condição de membro.

### 2.4 O valor das comunidades de prática

As CPs existem e são movidas pelo valor que elas representam e agregam aos membros, às suas atividades e aos produtos gerados por estas (GROPP; TAVARES, 2007; MCDERMOTT, 2010a, 2010b). Para McDermott (2000), a CP precisa mostrar seu valor rapidamente, sob pena de ser esvaziada, ou seja, seu tempo de vida depende exatamente do valor que ela transmite (ALLEE, 2000). Esse valor, ainda que nem sempre facilmente mensurável, decorre da economia de tempo, dinheiro, energia e esforço na busca



**FIGURA 1** – Modelo de inter-relação e interação entre domínio, comunidade e prática, para definição das comunidades de prática e de outros sistemas de compartilhamento cognitivo. Elaboração dos autores.

de ideias, informações e conhecimento (MCDERMOTT, 2001b). Gropp e Tavares (2007, p. 100) destacam que “é aí que se cria valor: uma dica passada de um para o outro, uma execução de tarefa melhorada por um comentário, um ‘caminho das pedras’ ensinado [...]”. Já Wenger, McDermott e Snyder (2002) mencionam que grande parte do valor das CPs reside em aspectos intangíveis, tais como os relacionamentos que elas edificam, e o senso de pertencimento, o espírito de indagação e a confiança profissional e identidade que conferem a seus membros.

Ao tratar de valoração das CPs, é imperioso fazer referência à sua capacidade ímpar de promover o compartilhamento do conhecimento tácito, a ponto de McDermott (2010a) considerá-las o veículo ideal para este propósito. Ainda que as CPs também realizem o papel de revelar e propagar conhecimentos explícitos, é no tocante ao conhecimento tácito que essa capacidade faz-se mais evidente. Para Wenger, McDermott e Snyder (2002), compartilhar conhecimento tácito exige interação e processos de aprendizado informal, tais como narração de histórias e conversação, exatamente da forma proporcionada pelas CPs.

Takeuchi e Nonaka (2008) explicam que o conhecimento tácito possui duas dimensões, uma técnica e outra cognitiva. A primeira engloba as habilidades informais, normalmente definidas pelo termo *know-how*, que corresponde ao conhecimento procedural (FIALHO et al., 2006). Dentre as formas de conhecimento não explícito (ou tácito), o procedural é o de maior possibilidade de codificação ou explicitação, condição da qual as CPs se valem para promover seu compartilhamento e transmissão horizontal. Duguid (2005, p. 113) mostra que, enquanto “aprender sobre” leva a “saber que”, mediante conhecimento explícito, o “aprender a ser” conduz a “saber como”, pautado no conhecimento tácito, sendo que esse *knowing how* “é o produto da comunidade de prática”. Wood (2004), reportando-se a pesquisas do *National Training Laboratories for Applied Behavioral Science*, assinala que o índice de retenção de informações transmitidas em palestra ou por leitura é de apenas 5 e 10%, respectivamente. Por outro lado, no caso de grupos de discussão, da prática ao fazer (*practice by doing*) e do uso imediato do conhecimento, métodos e condições que são inerentes às CPs, a retenção alcança patamares de 50, 75 e 90%, atestando sua eficácia na disseminação do saber, em especial o de conotação experimental, instrumental, informal, prática e/ou tácita.

Portanto, não é exagero afirmar que o maior valor das CPs – e seu grande diferencial – residem no compartilhamento do conhecimento tácito, exatamente o

mais precioso sob o ponto de vista negocial (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). Para Sveiby (1998, p. 241), “o único conhecimento valioso é aquele que nos prepara para a ação, e esse tipo de conhecimento é aprendido da maneira mais difícil – pela prática”. Já McDermott (2002 apud BORZILLO, 2007, p. 27), enfatiza: “o conhecimento tácito é o verdadeiro ouro na gestão do conhecimento e as comunidades de prática são a chave para revelar esse tesouro escondido”.

### 3 COMUNIDADES DE PRÁTICA NO ESPAÇO RURAL

O conhecimento é um insumo essencial em qualquer processo de produção agropecuária, tão fundamental quanto à semente ou o adubo, até porque, de certa forma, o conhecimento é semente e é adubo. Desse modo, as CPs rurais têm um enorme potencial de ação e transformação, pois, como demonstrado na Figura 2, associam conhecimento a valor (é um conhecimento útil, aplicável aos objetivos da atividade primária) e ao contexto (constitui um conhecimento adaptado ao meio onde está inserido e ao qual se destina).

Ainda que os produtores rurais trabalhem em relativo isolamento social e geográfico (ALLAN, 2005), “interagem regularmente buscando encontrar formas de realizar seu trabalho de uma forma mais eficiente, o que caracteriza as CoPs” (BINOTTO et al., 2007, p. 29). Partindo desse entendimento, o meio rural abriga inúmeras CPs. Há que se destacar, porém, a distinção entre uma iniciativa qualquer de colaboração – ainda que prolongada – entre atores do meio rural, e a instituição (mesmo informal) de uma CP, com as diretrizes conceituais que lhes são peculiares. Pode-se dizer nesse sentido, que toda CP envolve um processo de colaboração, mas nem toda a colaboração entre agricultores terá o caráter de uma CP. Além dos aspectos que lhe são próprios, já descritos, a CP pressupõe colaboração e cooperação, mas obrigatoriamente acompanhadas de aprendizagem mútua entre os envolvidos.

#### 3.1 O produtor rural como agente do conhecimento

Binotto, Siqueira e Nakayama (2009, p. 380) salientam que, ao se falar de CP, o aspecto cultural<sup>2</sup> mostra-se importante, podendo influenciar fortemente como as pessoas se relacionam e “se elas se propõem ou não a compartilhar o que conhecem”. No meio rural, tal

<sup>2</sup> Para Binotto, Siqueira e Nakayama (2009, p. 374), “cultura é fruto do aprendizado da experiência do grupo e pode ser encontrada somente onde há um grupo definido com uma história significativa”.

constatação é ainda mais verdadeira. É muito relevante o fato de as CPs operarem com um conhecimento no qual os agricultores confiam – aquele que provém do próprio meio rural, e que é tácito por natureza.

Allan (2005) assinala que o conhecimento local é um saber técnico nativo, baseado em habilidades práticas, adaptado às complexidades do ambiente em questão e seus recursos. Na visão dos agricultores, as pessoas aprendem mais pela experiência e pela prática, fortalecidas por testes e experiências alheias (BINOTTO; NAKAYAMA, 2009). As autoras avaliam que a observação de experiências negativas ocorridas com outros produtores rurais acarreta grande aprendizagem. Em geral, os agricultores demonstram interesse nas práticas de seus pares, particularmente quando experimentam algo novo (ORESZCZYN; LANE; CARR, 2010).

Binotto e Nakayama (2009, p. 14) registram que, na opinião dos produtores rurais, as experiências e conhecimentos não precisam ter, necessariamente, origem em profissionais da área técnica: “o conhecimento validado pelo produtor teria tanto valor como aquele gerado pelos técnicos, além de permitir um efeito multiplicador, uma vez que possibilita o compartilhamento desse conhecimento não com um produtor apenas, mas com vários”. Ainda nessa ótica, os agricultores confirmam que grande parte do conhecimento existente nas propriedades rurais é fruto “da troca de experiências e, até mesmo, da ‘cópia’ de

métodos e procedimentos de outros produtores” (BINOTTO; NAKAYAMA, 2009, p. 12).

Para Binotto, Siqueira e Nakayama (2009), a informação precisa ser aceita e importante pelo agricultor, para ser transformada em conhecimento. Portanto, mais relevante do que a partilha de experiências e conhecimentos é a sua aplicação na prática, produzindo resultados concretos e percebíveis pelos produtores (BINOTTO et al., 2007). Concordando, Oreszczyn, Lane e Carr (2010) entendem que os conhecimentos em que os produtores mais confiam e que exercem papel mais significativo em suas decisões são os de natureza prática e menos formal, a despeito da fonte, que pode ser o corpo técnico, seus empregados ou o próprio agricultor. Fica claro que ao agricultor não interessa receber ou possuir um “saber enciclopédico” – via de regra formal – sobre os processos agropecuários, mas conhecimentos que o levem à solução de suas dúvidas e questões específicas, ou seja, um conhecimento “problema-relacionado”.

Olinger (2006) assinala que um erro frequente de pesquisadores e extensionistas é desprezar os conhecimentos e experiências dos produtores rurais. Para Freire (2007, p. 36), os agricultores não devem ser considerados “vasilhas vazias”, nas quais vá sendo depositado o conhecimento dos especialistas, mas sim sujeitos do próprio processo de capacitação. Ou seja, os produtores rurais são agentes de sua aprendizagem e de seu conhecimento. A análise do fluxo

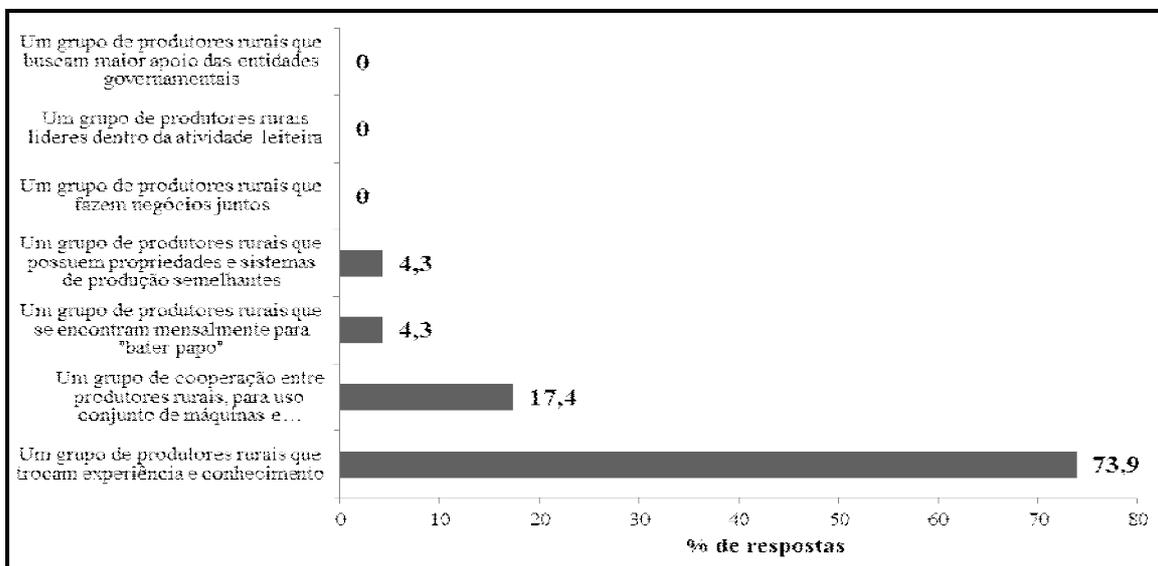


FIGURA 2 – Identidade organizacional da APLA

Fonte: Dados primários.

de conhecimento no meio rural mostra que, além de sua função inata no processo produtivo, os agricultores têm assumido o papel de geradores e disseminadores de saber, reconhecendo-se e sendo reconhecidos como tal, de forma a modificar as relações cognitivas entre os atores do setor primário (SILVA et al., 2010).

Assim, o conhecimento do público rural vem lentamente ganhando legitimidade entre cientistas e extensionistas (ALLAN, 2005). Nessa mudança de paradigma, afirma o autor, os produtores não são vistos apenas como quem adota ou rejeita tecnologia, mas como originadores de conhecimento técnico e melhores práticas. Barbosa (2009) considera indispensável a compreensão da importância do conhecimento empírico e tácito do produtor rural, conjugando-o – sem qualquer tipo de hierarquização – com o conhecimento científico e explícito do técnico, por meio de uma relação necessariamente dialógica e harmônica entre ambos. Por consequência, as iniciativas de aprendizado fora da propriedade rural precisam valorizar o conhecimento informal do agricultor (ORESZZCZYN; LANE; CARR, 2010).

### 3.2 A comunidade de prática como *locus de aprendizagem no espaço rural*

O ambiente rural está permeado de grupos, organizações e pequenos conglomerados cooperativos que, muito embora não adotem a designação “comunidade de prática”, porque ela é desconhecida naquele meio, atuam como tal. Variam entre si no grau de formalidade, no rito de funcionamento, na transitoriedade, na dimensão e composição, mas são, basicamente, CPs. Os agricultores não percebem, mas aprendem diretamente a partir de suas interações com os outros, afirmam Oreszczyn, Lane e Carr (2010). Portanto, a importância das CPs para o desenvolvimento do setor agropecuário é inegável.

A interpretação sobre CPs no ambiente rural é diversificada. Madsen e Noe (2010) entendem que cada propriedade rural é uma CP, e que, ao mesmo tempo, os componentes de uma propriedade (agricultor, familiares, técnicos, empregados) fazem parte de múltiplas CPs. Oreszczyn, Lane e Carr (2010), por sua vez, julgam que as CPs rurais são o que Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 25) classificaram como “distribuídas”, em que os encontros presenciais não podem ser considerados o veículo principal de conexão entre os membros. Para aqueles autores, nesse tipo de CP, as opiniões, necessidades e prioridades de interesse são diversificadas, chegando a haver “comunidades dentro de comunidades”, mas mantendo forte identidade rural (ORESZZCZYN; LANE; CARR, 2010, p. 410).

Binotto e Nakayama (2009) e Binotto, Siqueira e Nakayama (2009) destacam que o foco das CPs está na busca de soluções para problemas comuns, no aprendizado, no desenvolvimento de novas ideias e nos relacionamentos pessoais, permitindo não só o compartilhamento, mas também a criação de conhecimentos. Assim, ao permitir que todos perguntem e relatem algo que tenham tido a chance de conhecer, as CPs ajudam as pessoas a assimilarem conhecimentos e, também, a revisarem seus pontos de vista (BINOTTO et al., 2007). O’Kane, Paine e King (2008) salientam que os agricultores usam o conjunto de conhecimentos e informações de sua CP para tomar decisões relativas ao bem-estar e ao futuro de seus sistemas produtivos. Cabe ressaltar que, no caso de produtores desprovidos de assistência técnica, a interação por meio de CPs é, possivelmente, a única forma de oxigenar e ampliar o universo cognitivo rural, permitindo a necessária introdução de inovações que aprimorem o processo agropecuário.

Para Allan (2005), os produtores não participam apenas de CPs, mas de “constelações de CPs”, envolvendo grupos de discussão, vizinhos, consultores, pesquisadores, entre outros. As constelações podem ser fracas ou fortes, dependendo da extensão e profundidade do envolvimento do agricultor. O autor considera que a grandeza da constelação de CPs de um produtor é o maior indicador de seu aprendizado transformativo, da sua habilidade de inovar e construir novos conhecimentos, e de seu sucesso na atividade.

Os benefícios oportunizados pelas CPs no setor primário são representados no Quadro 1.

Morgan (2010) estudou três associações de produtores familiares orgânicos frente às características que definem uma CP, inferindo que: (a) os agricultores associam-se pelo que eles fazem e aprendem juntos; (b) o engajamento mútuo é melhor estabelecido e mantido entre produtores que possuem estilos e atitudes similares, e desenvolve-se mais claramente entre aqueles que mantêm contato regular; (c) mesmo quando há fraco engajamento mútuo, os produtores costumam observar, imitar e comparar suas práticas com as de seus vizinhos; (d) a aprendizagem social (em grupo) propicia vários pontos de afinidade e convergência entre os atores, mas igualmente ocorrem casos de discordância e desacordo; (e) a CP apresenta auto-organização, e a extensão rural pode favorecer as condições para o engajamento mútuo e promover repertórios compartilhados; e (f) o caráter de empreendimento conjunto (dimensão central de uma CP) é dependente da interação local e dos processos de aprendizagem social.

**QUADRO 1** – Benefícios determinados por comunidades de prática (“redes de prática”, no original) ao agricultor, individualmente, ou ao grupo de agricultores, a curto e a longo prazo

	<b>CURTO PRAZO</b>	<b>LONGO PRAZO</b>
<b>Benefícios para o agricultor individualmente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda nos desafios</li> <li>• Acesso à rede de outros agricultores e aos seus conhecimentos</li> <li>• Compartilhamento de equipamentos</li> <li>• Segurança na abordagem de um problema</li> <li>• Melhor compreensão de novas técnicas</li> <li>• Senso de pertencimento</li> <li>• Contato social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação de habilidades e conhecimentos</li> <li>• Rede significa estar a par de novos desenvolvimentos</li> <li>• Forte senso de identidade profissional</li> </ul>
<b>Benefícios para a comunidade de agricultores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vozes diferentes são reunidas para reforçar a voz dos produtores (por exemplo, na elaboração de políticas)</li> <li>• Um conjunto de conhecimentos e recursos para apoiar-se</li> <li>• Compartilhamento traz benefícios econômicos</li> <li>• Compartilhamento do conhecimento tácito</li> <li>• Cooperação e melhor compreensão das necessidades dos outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de capacidade não planejada</li> <li>• Capacidade de desenvolver novas estratégias e direções</li> <li>• Habilidade para prever novos desenvolvimentos tecnológicos</li> <li>• Habilidade para aproveitar as oportunidades de mercados emergentes</li> <li>• Construção de um corpo de conhecimento através do tempo</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oreszczyn, Lane e Carr (2010)

O contato regular, referido acima, é um aspecto que merece particular destaque. Binotto e Nakayama (2009) mostram que os produtores rurais consideram importante a realização de reuniões para discutir as dificuldades, soluções e resultados das propriedades, o que permite a melhora na relação interpessoal, valorização pessoal, troca de experiências, inclusão de diferentes olhares e aumento da confiança na execução das tarefas. Um dos modelos de CP que valoriza a realização de reuniões nas propriedades rurais são os Clubes de Integração e Troca de Experiências – CITEs, nos quais, a cada mês, um integrante recebe os demais em sua propriedade, para apresentação do respectivo sistema de produção, permitindo a discussão – e consequente aprendizagem – em grupo. Silva (2008) descreve detalhadamente o modo de funcionamento desses Clubes.

Pela metodologia que adotam, os CITEs configuram-se como verdadeiras “organizações de conhecimento”. Malafaia, Maciel e Camargo (2009) consideram que o ambiente de cooperação existente nesses grupos de produtores proporciona uma melhora no que se refere ao intercâmbio de conhecimentos, à aprendizagem

organizacional e aos processos organizacionais, entre outros benefícios. Para Silva (2008), a eficácia do modelo CITE reside exatamente no fato de valorizar o saber local e a participação dos atores sociais – os produtores rurais – no processo de interpretação, discussão e tomada de decisão.

#### **4 O CENÁRIO: MUNICÍPIO DE AGROLÂNDIA E APLA**

A escolha do estudo de caso foi realizada a partir de busca na Internet, onde se procurou localizar sítios de Prefeituras Municipais catarinenses que trouxessem informações sobre CITEs. A única a atender esse requisito foi a Prefeitura Municipal de Agrolândia<sup>3</sup>. Verificou-se, mais

<sup>3</sup>No sítio da Prefeitura Municipal de Agrolândia (<<http://www.agrolandia.sc.gov.br>>), no início do mês de agosto/2010 podia-se encontrar a seguinte informação:

**“C.I.T.E. – Clube de Integração e Troca de Experiências**

As atividades visam buscar a integração e troca de experiências entre pequenos criadores de gado leiteiro através de visitas mensais às propriedades dos mesmos, sempre com apoio técnico. Existem quatro grupos no nosso município que congregam 33 famílias. A partir do trabalho realizado em Agrolândia foram criados mais de 30 clubes pelo Alto Vale do Itajaí.” (negrito no original).

tarde, que os CITEs foram extintos, dando origem à Associação de Produtores de Leite de Agrolândia (APLA), que foi, então, definida como *case* a ser estudado.

O Município de Agrolândia situa-se na Mesorregião Vale do Itajaí, Santa Catarina, e possui uma superfície territorial de 207 km<sup>2</sup>. Segundo o Censo 2010, conta com 9.323 habitantes, dos quais 36,1% vivem no meio rural. Em 2006, o Município possuía 645 imóveis rurais, com uma área média de 19,3 ha, que ocupavam 1.728 pessoas. Em 2011, Agrolândia mantinha um efetivo de 9.580 bovinos, dos quais 3.350 são vacas ordenhadas, garantindo uma produção anual de leite da ordem de 6,7 milhões de litros (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2013).

A APLA é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado, fundada em 30 de novembro de 2000 e com sede na cidade de Agrolândia. Sua principal finalidade é promover o desenvolvimento rural sustentável dos produtores de leite do Município<sup>4</sup>, mas cabe ressaltar que a APLA não atua como agente de comercialização do produto. Os integrantes da Associação recebem orientação técnica de dois Engenheiros Agrônomos, sendo um vinculado à Prefeitura Municipal e outro à Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI), órgão oficial de extensão rural do Estado. Ambos estão à disposição de todos os produtores do Município, portanto sem exclusividade à APLA, de quem não recebem qualquer remuneração. O ingresso de sócios na APLA ocorre por convite de algum membro ou assistente técnico, perante ao pagamento de taxa equivalente ao valor de 50 litros de leite, ao preço do dia, sendo igual a taxa cobrada a título de anuidade. Em novembro/2010, a Associação contava com 40 componentes<sup>5</sup>, mas as reuniões eram normalmente frequentadas por 25 a 30 pessoas.

Como ferramenta metodológica para alcançar seus objetivos, a APLA realiza reuniões ordinárias no turno da tarde da segunda sexta-feira de cada mês, no espaço urbano de Agrolândia. Nesses encontros, são discutidos assuntos – técnicos, comerciais ou operacionais (internos) – de interesse do grupo, havendo, por vezes, a apresentação de temas de relevância ao setor, por especialistas

convidados. Eventualmente, a APLA promove visitas a centros de experimentação e pesquisa ou a propriedades rurais de referência, que sejam *benchmarking* na atividade. Ainda que tenha sua origem nos extintos CITEs do Município, a APLA não aplica a metodologia típica daqueles grupos – a reunião realizada nas propriedades rurais dos membros para discutir o sistema de produção nelas adotados.

A APLA mantém pequeno conjunto de materiais e equipamentos para uso coletivo dos associados, incluindo uma tosquiadeira, um distribuidor de esterco líquido e um botijão para armazenamento de sêmen. A utilização de cada um desses recursos é regulada por regimento específico. No período das entrevistas estava em curso o processo de aquisição de um distribuidor de esterco líquido, mediante parceria com a Prefeitura Municipal. Oreszczyn, Lane e Carr (2010) destacam que o compartilhamento de equipamentos é um dos benefícios que as CPs podem oferecer, a curto prazo, para os produtores rurais (Quadro 1), enquanto Vilas Boas e Goldey (2005) afirmam que os agricultores mostram-se mais dispostos a participar de organizações que oferecem benefícios adicionais, como serviços de mecanização agrícola.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa de caráter quanti e qualitativo adota o formato de estudo de caso e levantamento. Em termos metodológicos, o trabalho constou de revisão bibliográfica e pesquisa de campo.

Inicialmente, participou-se da reunião da Associação ocorrida no dia 10/setembro/2010, visando conhecer a sistemática de funcionamento do grupo, criar laços com os participantes e colher subsídios à elaboração de um questionário a ser aplicado aos associados. Antes da aplicação junto ao público-alvo, o questionário foi submetido a dois agricultores da Mesorregião Oeste Catarinense, dois extensionistas rurais e dois professores universitários com larga experiência em trabalhos com produtores primários, no intuito de obter uma análise especializada no que se refere a teor e forma, bem como possíveis sugestões. Os agricultores em referência responderam o questionário sem dificuldade. Em sua versão final, o instrumento de avaliação continha 25 perguntas de múltipla escolha, com número variável de alternativas de resposta. Em duas questões, o participante poderia assinalar até três itens de resposta; nas demais, apenas uma opção.

O questionário foi aplicado na reunião da APLA realizada no dia 12/novembro/2010, tendo sido respondido pelos membros presentes, à exceção de um associado, cujo

<sup>4</sup>Estatuto da Associação de Produtores de Leite de Agrolândia – APLA.  
<sup>5</sup>A APLA é constituída por produtores rurais com pequenas extensões de terra, onde desenvolvem sistemas familiares de produção agropecuária, mediante emprego limitado de mecanização, insumos e recursos financeiros. A atividade leiteira é componente importante de seus empreendimentos, sendo que, na grande maioria dos casos, representa a atividade com maior ingresso de capital. Todos têm a produção primária como sua principal fonte de renda.

ingresso ao grupo estava ocorrendo naquela data, com total de 23 respondentes. Para facilitar a participação dos membros com baixo grau de alfabetização, todas as perguntas e respostas foram lidas pelo pesquisador. Não houve tempo limite para resposta.

Ainda como parte da coleta de dados, realizou-se entrevistas semiestruturadas (MOREIRA; CALEFFE, 2008) com o Presidente da Associação (agricultor) e com os dois assistentes técnicos da entidade. As entrevistas basearam-se em perguntas previamente formuladas, em número variável por respondente, sendo que perguntas adicionais foram apresentadas, à medida que a exposição assim o exigisse. As entrevistas ocorreram nos dias acima indicados, sem limitação de tempo de duração, tendo sido registradas por meio de gravação de áudio. Concluída essa etapa, as entrevistas foram ouvidas, transcritas e tiveram seu teor detalhadamente analisado.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Objetivou-se com o questionário mensurar a visão que os produtores rurais têm da Associação que integram. Nos dez anos de existência da APLA, jamais o grupo havia feito uma autoavaliação ou um “olhar para dentro”, que permitisse dimensionar a percepção coletiva e propiciasse eventuais correções de rumo. Um dos aspectos mais importantes de uma instituição, independente de tipo ou setor, é a sua identidade organizacional<sup>6</sup>. Nesse sentido, diante de sete alternativas de resposta, 73,9% dos pesquisados afirmam que veem a APLA como “um grupo de produtores que trocam experiências e conhecimentos” (Figura 2). A opção com segundo maior índice de escolha obteve apenas 17,4% de indicações.

Em se tratando de CP, é imperioso verificar se os integrantes reconhecem a presença dos três elementos

estruturantes que a definem. Nesse sentido, a totalidade dos respondentes considera que a APLA foi formada tendo por foco um tema principal, concentrando suas ações em uma determinada área ou assunto (domínio), que é do interesse dos membros. Já para 91,3% dos participantes, o grupo tem a forma de uma comunidade, onde as pessoas mantêm relações de vínculo, união e apoio, ao passo que 8,7% entendem que o grupo “apenas às vezes” assume tal condição. Quanto à prática, 82,6% dos pesquisados concordam que a APLA realiza ações que envolvem e aproximam os membros, como diálogos, intercâmbio de informações e experiências, atividades práticas, relatos, entre outras, enquanto que, para os demais 17,4%, essas ações acontecem, mas ocasionalmente. Nenhum agricultor apontou a ausência completa de algum dos elementos estruturantes.

A partir desses dados, em que os produtores rurais definem-se como um grupo voltado à troca de experiências e conhecimentos, com a imensa maioria ou totalidade dos entrevistados identificando dimensões de domínio, comunidade e prática, é possível afirmar que a APLA, na visão de seus integrantes, apresenta características que podem defini-la como uma CP (Quadro 2).

É visível: quem está no grupo cresce mais, porque tem mais contato com a informação, com o técnico, com a Prefeitura, com outras empresas, tem mais informação na vida dele. Eles conseguem incorporar essas informações, nem todas, mas uma grande parte, ao sistema produtivo deles. Eles conseguem se destacar. E não é só a informação que eles recebem de nós, enquanto técnico, ou da Prefeitura, ou de quem vem falar com eles. É a informação que eles trocam entre eles. Por que fazer o que eu sei que vai dar errado? Agora, se ninguém me falar, eu faço. E vou descobrir que vai dar errado, e aí eu não faço de novo. Mas quando se reúne o grupo, dizem ‘olha, não faz assim porque não dá certo’, então já é uma experiência que eu não preciso repetir. Vou ganhar o que? Vou ganhar tempo e dinheiro, e vou poder botar esse tempo e esse dinheiro em uma coisa produtiva. (Assistente Técnico A).

<sup>6</sup>A identidade organizacional ou corporativa é entendida como a visão que os colaboradores internos têm sobre ela, ou seja, o autoconceito organizacional, a partir de uma autopercepção (CALDAS; WOOD JUNIOR, 1997).

### QUADRO 2 – Elementos estruturantes da comunidade de prática constituída pela APLA. Ouvir

**DOMÍNIO:** Processos de atividade agropecuária relacionados à cadeia de valor do leite bovino

**COMUNIDADE:** 40 famílias de produtores de leite do Município de Agrolândia/SC

**PRÁTICA:** Encontros mensais para troca (retorno) de experiências, discussões em grupo, relatos de boas práticas, *benchmarking* de processos, *story telling* (narrativas), análise de cenários, registro de práticas em documentos (atas), compartilhamento de equipamentos, emprego de técnicas de melhoria contínua, entre outras ferramentas.

O conhecimento atua como combustível de uma CP. O envolvimento das pessoas dá-se em torno do intercâmbio mútuo e constante de um saber contextualizado, que é construído e não apenas transferido (BINOTTO et al., 2007; MORGAN, 2010), permitindo a distinção entre informação (transferida) e conhecimento (construído através do compartilhamento mútuo). No entanto, para o processo de compartilhamento e de construção conjunta de conhecimento ser exitoso, dois aspectos são fundamentais: a fonte da informação deve merecer a confiança e credibilidade de quem a recebe, e a informação deve ser repassada por meio e em condições que favoreçam o aprendizado do receptor. Assim, os integrantes da APLA foram questionados sobre esses dois aspectos, em sistema de resposta múltipla (até três opções). Os resultados são representados no Quadro 3. Os técnicos são a fonte com maior número de indicações (69,6% dos participantes), representando que sobre ela recai o maior grau de confiabilidade. Em seguida, aparecem a experiência pessoal e a fonte intergeracional, ambas também com mais de 60% de referências. Pouco mais de 40% dos entrevistados apontaram as informações provenientes de outros agricultores como uma das três em que mais confia. A relevância desse fato é óbvia, já que a informação oriunda dos pares representa a base de qualquer CP.

No que se refere às metodologias utilizadas para aprendizagem, 60,9% dos respondentes apontaram que,

entre as três que consideram de maior eficiência, está a exposição verbal de um técnico especialista acerca de tema de seu domínio. Contrariamente, trabalhos do *National Training Laboratories for Applied Behavioral Science*, citados por Wood (2004), demonstram que o índice de retenção de informações recebidas em palestras é de apenas 5%, o mais baixo entre os diversos métodos abordados. A seguir, os agricultores da APLA destacaram, com 52,2% de menções, a troca de ideias e opiniões com outros produtores – algo essencial em uma CP rural – e a visita a propriedades rurais que apresentem nível tecnológico e produtivo similar ao de sua propriedade. Cabe destacar, ainda, que apenas 17,4% dos agricultores indicaram o aprendizado por meio da visualização de uma prática ou técnica que lhes fosse desconhecida, o que se pode classificar como “demonstração”. Na extensão rural, essa ferramenta desfrutava de razoável prestígio (OLINGER, 2006).

Uma questão de grande importância é a avaliação dos agricultores no que diz respeito ao conhecimento que acessam e percebem através da APLA. A maior parte dos produtores pesquisados (60,9%) afirma que adquiriu muito conhecimento nas atividades da Associação, e para 34,8% a quantidade recebida foi média (Quadro 4). Esse conhecimento é classificado como “sempre útil” por 47,8% dos respondentes e como “quase sempre útil” por outros 34,8%, o que vale dizer que é um conhecimento com valor.

**QUADRO 3** – Fontes de informação em que os integrantes da APLA mais acreditam ou confiam e metodologias que lhes permitem maior grau de aprendizado

<b>FONTE DE INFORMAÇÃO EM QUE MAIS ACREDITA/CONFIA</b>	<b>%</b>	<b>METODOLOGIA QUE PERMITE MAIOR GRAU DE APRENDIZADO</b>	<b>%</b>
Técnicos	69,6	Ouvir palestra de técnico especialista em dado assunto	60,9
Experiência pessoal (atividades do dia-a-dia)	65,2	Trocar ideias e opiniões com outros produtores	52,2
Intergeracional (de pai para filho)	60,9	Visitar propriedades rurais de mesmo nível tecnológico/produtivo da sua	52,2
Outros produtores rurais	43,5	Visitar estações de pesquisa	43,5
Televisão e rádio	26,1	Assistir reportagens técnicas na televisão	30,4
Livros e revistas	4,3	Visitar propriedades rurais muito produtivas, com tecnologia de ponta	26,1
Vendedores de insumos	0	Ver alguém realizar uma prática ou tarefa que lhe é novidade	17,4
		Visitar feiras ou exposições	13,0

Base: 23 respondentes, respostas múltiplas (até três por respondente)

Fonte: Dados primários da pesquisa

Diante disso, não é apenas adquirido, mas também efetivamente utilizado: 30,4% declaram que sempre o aplicam em suas propriedades rurais, enquanto 56,5% o fazem muitas vezes. Da mesma forma, para tomada de decisão de qualquer natureza, 39,1% dos agricultores sempre empregam o conhecimento compartilhado na APLA, enquanto 34,8% o empregam não em todas, mas em muitas de suas decisões.

As reuniões mensais são, possivelmente, o maior canal de contato e intercâmbio entre os membros. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que nessas reuniões sempre há estímulo e liberdade para manifestação da opinião individual. Para Binotto et al. (2007), a confiança entre os participantes é construída através da interação no decorrer do tempo, à medida que as pessoas podem fazer perguntas ou expor dúvidas, sem medo de demonstrar ignorância sobre um dado assunto. Carvalho e Rios (2007) destacam que, para a participação ser realmente efetiva, os produtores devem ter liberdade e ser constantemente motivados a falar e a expressar suas ideias. Não obstante a APLA oferecer a liberdade apontada, apenas 21,7% dos seus integrantes sempre apresentam suas dúvidas nas reuniões, buscando ouvir a opinião de seus pares, enquanto 39,1% expõem seus questionamentos muitas vezes – mas não sempre – e igual proporção apenas poucas vezes. O’Kane, Paine e King (2008), descrevendo os encontros de uma CP rural, mostram que, nas primeiras reuniões em que comparecem, os agricultores preferem ouvir, mas que, após uma participação regular, tornam-se confiantes o bastante para fazer sugestões.

Na APLA, 52,2% das famílias apontam que as reuniões são frequentadas apenas pelo homem (esposo), ao passo que em 17,4% das famílias a mulher é quem participa, índice idêntico ao verificado para participação conjunta do casal. Em 13,0% das famílias, os filhos participam das reuniões, acompanhando o pai, a mãe ou ambos. Cerca de dois terços dos produtores rurais (65,2%) acreditam que as reuniões revestem-se de muita teoria e deveriam propiciar mais atividades práticas, e os demais 34,8% consideram que esses componentes estão em proporção adequada. Ninguém apontou excesso de práticas em relação à teoria.

Os produtores estão buscando conhecimento em cada reunião que participam, estão bastante empolgados de participar, só um ou outro falha, e acho que eles estão produzindo mais com esse conhecimento que estão tendo nas reuniões, e dentro dos amigos e colegas do grupo, estão aprendendo bastante coisa. **(Presidente da APLA).**

O perfil cognitivo do grupo é um aspecto de máxima importância na condução de uma CP, afetando, inclusive, a riqueza dos intercâmbios que ela propicia. Sobre isso, a maioria dos pesquisados entende que alguns membros detêm mais conhecimento do que outros, mas que isso fortalece (43,5%) ou não atrapalha o grupo (8,7%), podendo, no entanto, atrapalhar o andamento das ações (4,3%). Para 17,4% dos produtores, essa diferença é pontual, isto é, alguns conhecem mais uma área, mas são superados em outra, enquanto que, para 26,1%, ao

**QUADRO 4** – Percepção dos produtores rurais quanto ao conhecimento adquirido nas atividades da APLA e seu posterior emprego na atividade agropecuária

<b>Perguntas, opções de resposta e percentual de respondentes por opção</b>				
Quantidade de conhecimento adquirido através da participação na APLA				
<b>Muito:</b> 60,9%	<b>Médio:</b> 34,8%	<b>Pouco:</b> 4,3%	<b>Não adquiriu conhecimento:</b> 0%	
Grau de utilidade do conhecimento adquirido através da participação na APLA				
<b>Sempre útil:</b> 47,8%	<b>Quase sempre útil:</b> 34,8%	<b>Às vezes útil:</b> 13,0%		
<b>Pouco útil:</b> 4,4%	<b>Nada útil:</b> 0%	<b>Não adquiriu conhecimento:</b> 0%		
Frequência em que o conhecimento adquirido na APLA é empregado na propriedade rural				
<b>Sempre:</b> 30,4%	<b>Muitas vezes:</b> 56,5%	<b>Poucas vezes:</b> 13,0%	<b>Nunca:</b> 0%	
Frequência em que o conhecimento adquirido na APLA é empregado na tomada de decisão				
<b>Sempre:</b> 39,1%	<b>Muitas vezes:</b> 34,8%	<b>Algumas vezes:</b> 13,0%	<b>Poucas vezes:</b> 13,0%	<b>Nunca:</b> 0%

Fonte: Dados primários.

contrário, todos os componentes detêm semelhante grau de conhecimento.

Questionados quanto à forma de ingresso na APLA, 34,8% dos respondentes afirmam que foram fundadores da Associação, 4,3% tiveram ciência do grupo e pediram seu ingresso, 8,7% ingressaram a convite de um técnico, e a maior fração (52,2%) foi convidada por outro integrante da entidade. Esse fato demonstra, por um lado, a satisfação dos membros em relação à organização, que os leva a convidarem pessoas de sua relação. Demonstra, também, certa sustentabilidade organizacional, pois a APLA se autorrenova continuamente, sendo que ambos, quem convida e quem entra, motivam-se e motivam o grupo. Essa pode ser uma das razões que explique o fato de, para 56,5% dos pesquisados, o interesse e entusiasmo das pessoas aumentarem com o passar do tempo. Já para 39,1%, porém, esse interesse aumenta em alguns membros, mas diminui em outros.

O nível de envolvimento dos integrantes com as atividades da CP define a eficácia com que esta cumpre seu papel. Apresentados às características que definem cada um dos três estratos de composição de uma CP, 21,7% dos produtores acreditam pertencer ao grupo central, 69,6% ao grupo ativo (intermediário) e apenas 8,7% ao grupo periférico. Essas proporções diferem radicalmente das apontadas por Wenger, McDermott e Snyder (2002): 5 a 10%, 15 a 20% e 70 a 80%, respectivamente. Há, nesse caso, duas hipóteses a serem exploradas. Em primeiro lugar, sabe-se que há uma dificuldade natural das pessoas em proceder a uma autoavaliação que lhes seja negativa. Assim, integrantes do grupo periférico podem, conscientemente

ou não, ter se incluído no grupo ativo. Além disso, deve-se considerar que a APLA abriga 40 associados, e apenas 23 estavam presentes à reunião e responderam o instrumento de pesquisa. A grande maioria dos ausentes – e sua ausência pode indicar isso – talvez pertença ao grupo periférico, alargando a proporção deste e reduzindo a dos demais.

É oportuno mencionar que Wenger, McDermott e Snyder (2002) consideram que, além dos três estratos referidos, que compõem efetivamente a CP, há um universo de pessoas externas a ela, que, mesmo sem integrá-la, são afetadas por seus resultados. Nesse sentido, 87,0% dos membros da APLA mencionam o fato de já terem transmitido algum conhecimento para alguém externo ao grupo. Quanto à influência que a APLA causa a não associados, há divergência entre os entrevistados (Figura 3). A maior parte dos participantes entende que ocorre grande influência sobre muitas pessoas (30,4%) ou grande influência sobre poucas pessoas (39,1%).

Eu penso que as pessoas que não estão na Associação – mas conhecem pessoas associadas – se influenciam, tanto que a Associação ano a ano vem recebendo novos sócios, geralmente vizinhos, conhecidos e parentes de associados que indicam outros. (**Assistente Técnico B**).

Ainda que o homem rural seja naturalmente reservado, sua participação em CPs pode contribuir para uma maior sociabilização com seus pares. Entre os entrevistados, 87,0% conversam com os colegas de APLA também fora das reuniões, e, nesses encontros, falam de

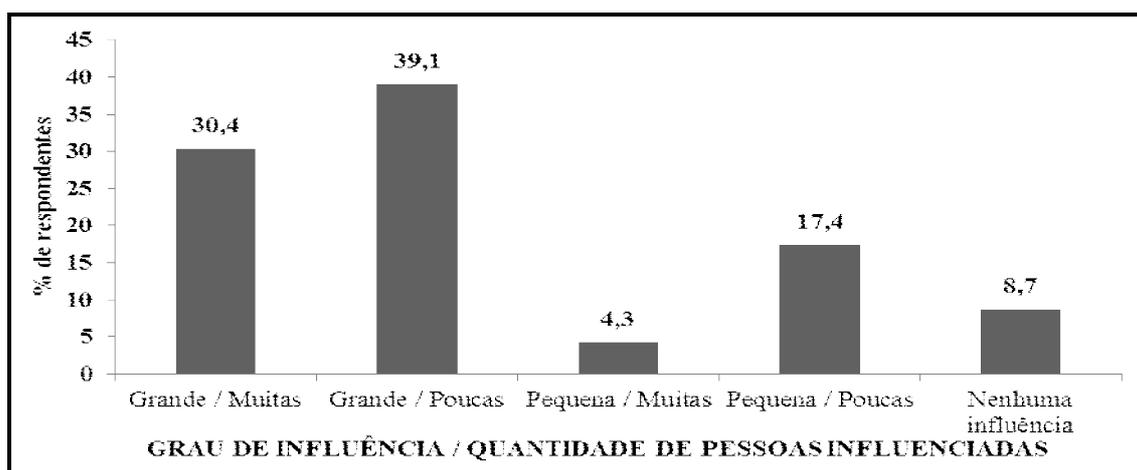


FIGURA 3 – Percepção dos produtores rurais quanto à influência causada pela APLA no público externo (não associados)

sua atividade profissional. Por outro lado, 91,3% passaram a conversar mais com outros produtores (da APLA ou não) do que conversavam antes do ingresso no grupo. Para 8,7%, a intensidade de contatos não foi alterada, e não houve quem apontasse queda nesse aspecto.

Os associados se conhecem muito bem e já atuam há anos nessa atividade. Então, com certeza, essa troca de experiências tem a todo o momento, produtores que se visitam, produtores que perguntam sobre uma grama que outro produtor sócio teve e que se deu bem; essa questão é constante – a troca de experiências entre os produtores. Esse intercâmbio é permanente, porque eles se conhecem, eles têm uma organização social. (**Assistente Técnico B**).

Quanto à participação de técnicos como orientadores do grupo, os membros da APLA demonstram claro dissenso. Enquanto 43,5% dos produtores rurais pesquisados consideram que os técnicos são indispensáveis para o funcionamento da Associação, 52,2% avaliam que sua participação é importante, mas não indispensável, havendo ainda outros 4,3% que apontam os técnicos como dispensáveis, já que a troca de opiniões entre os agricultores é que mantém o grupo. O' Kane, Paine e King (2008, p. 198) destacam que a presença de um técnico “facilitador” em CPs de agricultores é uma “adição poderosa” a qualquer grupo. Vilas Boas e Goldey (2005) igualmente destacam o relevante papel exercido por extensionistas rurais no desenvolvimento e orientação a associações de produtores.

É notório que o trabalho realizado pela APLA, como CP que é, visa, em última análise, à melhoria do desempenho profissional dos associados e da condição produtiva de suas propriedades rurais ou, especificamente, dos processos de produção de leite que adotam. Para 56,5% dos pesquisados, as informações recebidas nas reuniões da APLA “melhoraram muito” a propriedade rural, e para 43,5% “melhoraram um pouco”. As outras duas opções de resposta (“não modificaram” e “pioraram”) não mereceram indicação. Os agricultores também foram questionados sobre o efeito da APLA em seu desempenho na atividade leiteira. Os resultados são incontestáveis: dos 23 respondentes, 22 (95,7%) apontaram que houve melhora, e um produtor afirmou não ter havido alteração no desempenho. Ninguém assinalou qualquer das opções restantes – melhora do desempenho, mas não causada pelo Grupo; ou, piora do desempenho. Silva (2008, p. 369), trabalhando com CPs do tipo CITE, verificou a ocorrência de “aumento da produtividade e do desempenho econômico das

propriedades agropecuárias participantes, melhorando a qualidade de vida das famílias que nelas vivem”.

Aumentou a tecnologia empregada, que antes era uma tecnologia e hoje já é bem outra. Melhorou bastante a genética e o mais importante, no final, o recurso financeiro, que melhorou bastante para os produtores. (**Presidente da APLA**).

## 7 CONCLUSÕES

As CPs constituem uma importante ferramenta de construção coletiva e compartilhamento de conhecimento, especialmente o de natureza tácita. Pautadas em três elementos estruturantes – domínio, comunidade e prática – e nos princípios de empreendimento conjunto, engajamento mútuo e repertório compartilhado, elas precisam ser cultivadas diuturnamente para o sucesso. Muito embora sejam reconhecidas por sua aplicação em organizações dos setores secundário e terciário, também no meio rural as CPs podem desempenhar importante papel, por meio de grupos voltados à discussão e troca de experiências acerca dos processos de produção agropecuária. O homem rural valoriza o conhecimento procedural (*know-how*) e o saber prático, gerado especialmente a partir do *learning by doing*, coadunando-se perfeitamente com o instrumento em tela.

A observação *in loco* e os dados colhidos junto aos próprios membros mostram que a Associação de Produtores de Leite de Agrolândia – APLA – atua e mantém-se como uma autêntica CP, sendo definida como um grupo de produtores rurais que “trocamos experiências e conhecimentos”. Através de reuniões mensais, os associados adquirem conhecimento que consideram útil, sendo este aplicado, a seguir, em suas propriedades rurais e tomadas de decisão, bem como transmitido ao meio externo. Em função disso, a quase totalidade dos agricultores julga que a participação nessa CP melhorou seu desempenho na atividade leiteira. Em que pese as limitações e especificidade do presente estudo, os resultados permitem afirmar que o emprego de CPs no ambiente agropecuário apresenta elevado potencial de êxito, seja no campo cognitivo, econômico ou social. Destaca-se a necessidade de realização de novos trabalhos, visando ampliar o entendimento e conhecimento no ambiente em estudo.

## AGRADECIMENTO

Os Autores agradecem a relevante colaboração dos Extensionistas Rurais Dirceu Leite e Genésio Cúnico, dos

Professores Universitários Luiz Alberto Nottar e Paulo Ricardo Ficagna, e dos Produtores Rurais Lauri Prezotto e Olidemar Luzzi (extensivo aos seus familiares), que procederam à revisão do questionário aplicado neste trabalho.

### REFERÊNCIAS

- ALLAN, J. Farmers as learners: evolving identity, disposition and mastery through diverse social practice. **Rural Society**, Sippy Downs, v. 15, n. 1, p. 4-21, 2005.
- ALLEE, V. Knowledge networks and communities of practice. **OD Practitioner Online**, South Orange, v. 32, n. 4, p. 1-15, 2000.
- BARBOSA, A. G. Encontros e desencontros da extensão rural brasileira na construção coletiva de conhecimentos e saberes. In: THEODORO, S. H.; DUARTE, L. G.; VIANA, J. N. (Org.). **Agroecologia: um novo caminho para a extensão rural sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009. p. 37-53.
- BINOTTO, E. et al. A comunidade de prática como ferramenta da criação de conhecimento no contexto do agronegócio. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 5, n. 10, p. 11-42, 2007.
- BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K. Um método de análise da criação do conhecimento para a realidade do agronegócios. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://seer.ufgrs.br/index.php/read/article/view/39076/25056>>. Acesso em: 10 jan. 2013.
- BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S.; NAKAYAMA, M. K. Criação de conhecimento no agronegócio: estudo de casos. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 367-384, 2009.
- BORZILLO, S. **Communities of practice to actively manage best practices**. Wiesbaden: Deutsche Universitäts-Verlag, 2007.
- CALDAS, M. P.; WOOD JUNIOR, T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.
- CARVALHO, D. M.; RIOS, G. S. L. Participação, viabilidade e sustentabilidade: dimensões de desenvolvimento local numa associação de produtores rurais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 3, p. 402-420, 2007.
- DUGUID, P. "The art of knowing": social and tacit dimensions of knowledge and the limits of the community of practice. **The Information Society**, Bloomington, v. 21, p. 109-118, 2005.
- FIALHO, F. A. P. et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006. 196 p.
- FREIRE, P. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007. 176 p.
- GROPP, B. M. C.; TAVARES, M. das G. P. **Comunidade de prática: gestão de conhecimento nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Trevisan, 2007. 120 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades@**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 17 maio 2013.
- MADSEN, M. L.; NOE, E. Communities of practice as a learning theoretical perspective on developing new water environmental planning processes in a Danish context. In: EUROPEAN IFSA SYMPOSIUM, 9., 2010, Vienna. **Proceedings...** Vienna: IFSA, 2010. Disponível em: <[http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2010/2010\\_WS1.1\\_Madsen.pdf](http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2010/2010_WS1.1_Madsen.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2010.
- MALAFAIA, G. C.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia da carne bovina: o caso do CITE 120. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 11, n. 3, p. 393-406, 2009.
- MCDERMOTT, R. Community development as a natural step: five stages of community development. **Knowledge Management Review**, London, v. 3, n. 5, p. 16-19, 2000.
- MCDERMOTT, R. **Knowing in community: 10 critical success factors in building communities of practice**. Disponível em: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml>>. Acesso em: 18 out. 2010a.
- \_\_\_\_\_. **Learning across teams: the role of communities of practice in team organizations**. Disponível em: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/learning.shtml>>. Acesso em: 18 out. 2010b.

- MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008. 245 p.
- MORGAN, S. Communities of practice and social learning in associations of organic farmers in Wales. In: EUROPEAN IFSA SYMPOSIUM, 9., 2010, Vienna. **Proceedings...** Vienna: IFSA, 2010. Disponível em: <[http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2010/2010\\_WS1.1\\_Morgan.pdf](http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2010/2010_WS1.1_Morgan.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2010.
- MOURA, G. L. Somos uma comunidade de prática? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 323-346, 2009.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento: managing flow**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 303 p.
- O'KANE, M. P.; PAINE, M. S.; KING, B. J. Context, participation and discourse: the role of the communities of practice concept in understanding farmer decision-making. **Journal of Agricultural Education and Extension**, Wageningen, v. 14, n. 3, p. 187-201, 2008.
- OLINGER, G. **Métodos de extensão rural**. Florianópolis: EPAGRI, 2006. 163 p.
- OLIVEIRA, D.; XAVIER, C.; GAZZOLA, M. As inovações nos espaços rurais: teorias, processos e formas. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SOBER, 2009. 1 CD-ROM.
- ORESZCZYN, S.; LANE, A.; CARR, S. The role of networks of practice and webs of influencers on farmers' engagement with and learning about agricultural innovations. **Journal of Rural Studies**, Oxford, v. 26, n. 4, p. 404-417, 2010.
- PROBST, G.; BORZILLO, S. Why communities of practice succeed and why they fall. **European Management Journal**, Dorchester, v. 26, p. 335-347, 2008.
- SILVA, A. W. L. da. "Clube de Integração e Troca de Experiências" (CITE): uma eficiente metodologia de extensão e desenvolvimento rural. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL, 4., 2008, Londrina. **Anais...** Londrina: AEA, 2008. p. 365-370.
- SILVA, A. W. L. da et al. O fluxo de conhecimento no meio rural e o papel da extensão. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 9., 2010, Gramado. **Anais...** São Paulo: SBGC, 2010. 1 CD-ROM.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.
- VILAS BOAS, A. A.; GOLDEY, P. A comparison on farmers' participation in farmers' organizations and implications for rural extension in Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 3, p. 259-270, 2005.
- WENGER, E. **Communities of practice: a brief introduction**. Disponível em: <[http://www.ewenger.com/theory/communities\\_of\\_practice\\_intro\\_WRD.doc](http://www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro_WRD.doc)>. Acesso em: 16 ago. 2010.
- WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business, 2002. 284 p.
- WOOD, E. J. Problem-based learning: exploiting knowledge of how people learn to promote effective learning. **Bioscience Education**, York, v. 3, 2004. Disponível em: <<http://www.bioscience.heacademy.ac.uk/journal/vol3/beej-3-5.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2010.
- YOUNG, R. et al. **Knowledge management tools and techniques manual**. Tokyo: APO, 2010. 96 p.