

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

**Aprendizagem de produtores rurais vinculados às cooperativas
agropecuárias do Estado de Mato Grosso**

Adriana dos Santos Caparróz Carvalho

SÃO PAULO

2016

Adriana dos Santos Caparróz Carvalho

**Aprendizagem de produtores rurais vinculados às cooperativas
agropecuárias do Estado de Mato Grosso**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas
da Universidade Presbiteriana Mackenzie
para a obtenção do título de Doutora em
Administração de Empresas**

Orientador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido

SÃO PAULO

2016

C331a Carvalho, Adriana dos Santos Caparróz

Aprendizagem de produtores rurais vinculados às
cooperativas agropecuárias do Estado de Mato Grosso /
Adriana dos Santos Caparróz Carvalho - 2016.

120 f. : il. ; 30 cm

Doutorado (Doutorado em Administração de Empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

Orientação: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido

Bibliografia: f. 99-108

1. Aprendizagem informal. 2. Contexto rural. 3.
Agronegócio. I. Título.

CDD 338.1

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação
Profa. Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Coordenadora Geral da Pós-Graduação Stricto Sensu
Profa. Dra. Angélica Tanus Benatti Alvim

Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Prof. Dr. Walter Bataglia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM.....	14
2.1	APRENDIZAGEM INFORMAL.....	15
2.2	APRENDIZAGEM NO LOCAL DE TRABALHO	19
2.3	A TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL.....	20
2.4	APRENDIZAGEM NO CONTEXTO RURAL.....	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	24
3.2	CONSTRUÇÃO DOS DADOS	26
3.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	28
3.4	ANÁLISE DE DADOS	30
3.4.1	VALIDADE INTERNA DA ANÁLISE DE DADOS.....	31
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO ONDE OCORREM OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM DOS PRODUTORES	33
4.1.1	COOALFA - Cooperativa Agropecuária e Industrial Alfa	33
4.1.1.1	Estrutura Organizacional e forma de trabalho.....	36
4.1.1.2	Produtores participantes da pesquisa.....	39
4.1.2	COOBETA - COOPERATIVA MERCANTIL E INDUSTRIAL BETA.....	43
4.1.2.1	Estrutura Organizacional e forma de trabalho.....	46
4.1.2.2	Participantes da pesquisa.....	50
4.1.3	DUAS COOPERATIVAS, DOIS CONTEXTOS DIFERENTES.....	53
4.2	OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM DOS PRODUTORES	58
4.2.1	Início de carreira.....	59
4.2.1.1	Conhecimento aprendido no início da carreira.....	60
4.2.1.2	O processo de aprendizagem no início da carreira.....	63
4.2.1.3	Outros elementos da aprendizagem no início da carreira.....	65
4.2.2	Em plena atividade profissional	66
4.2.2.1	Conhecimento aprendido em plena atividade profissional com relação ao ambiente externo.....	67
4.2.2.2	Conhecimento aprendido em plena atividade profissional com relação ao ambiente interno	71

4.2.2.2 Processos de aprendizagem em plena atividade profissional	80
4.2.2.3 Outros elementos da aprendizagem em plena atividade profissional.....	82
4.2.3 Ao ingressar na cooperativa	84
4.2.3.1 Conhecimentos aprendido ao ingressar na cooperativa em relação ao próprio negócio	85
4.2.3.2 Conhecimentos aprendido ao ingressar na cooperativa em relação à cooperativa	88
4.2.3.3 Processos de aprendizagem ao ingressar na cooperativa.....	90
4.2.4 Análises comparativas: algumas possibilidades	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS	99
APÊNDIPE A – Roteiro de entrevista com colaboradores	109
APÊNDIPE B – Roteiro de entrevista com produtores rurais.....	110
APÊNDIPE C – Carta de Informação aos Participantes	112
APÊNDIPE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	113
APÊNDIPE E – Solicitação de Parceria com a Pesquisa	114
ANEXO A – Solicitação de Apoio junto às Cooperativas	116

Lista de Figuras

Figura 1: Itens publicados por ano nas temáticas <i>Workplace</i> ou <i>Informal Learning</i>	14
Figura 2: Modelo de Aprendizagem Informal de Marsick e Watkins	17
Figura 3: Cooperados Coalfa de 2005 a 2015	35
Figura 4: Organograma Coalfa 2015	37
Figura 5: Colaboradores entrevistados na Coobeta	46
Figura 6: Representação dos eixos de análise dos dados.....	58
Figura 7: Comparação entre os conhecimentos aprendidos nas 3 fases identificadas.....	92

Lista de Quadros

Quadro 1: Colaboradores entrevistados.....	29
Quadro 2: Produtores entrevistados.....	29
Quadro 3: Caracterização da Cooolfa pelos colaboradores participantes.....	36
Quadro 4: Produtores entrevistados na Cooolfa	40
Quadro 5: Produtores entrevistados na Cooolfa	41
Quadro 6: Caracterização da Coobeta pelos colaboradores participantes.....	45
Quadro 7: Produtores entrevistados na Coobeta.....	50
Quadro 8: Produtores entrevistados na Coobeta.....	51
Quadro 9: Processos de aprendizagem no início da carreira	59
Quadro 10: Processos de aprendizagem em plena atividade profissional	67
Quadro 11: Processos de aprendizagem na atividade profissional em relação ao ambiente interno.....	71
Quadro 13: Elementos norteadores do roteiro entrevista com colaboradores	109
Quadro 14: Elementos norteadores do roteiro entrevista com produtores	110

Resumo

Esta tese teve por objetivo analisar os processos de aprendizagem de produtores rurais vinculados a cooperativas do ramo agropecuário no Estado de Mato Grosso tendo como base as teorias da aprendizagem informal, no ambiente de trabalho e aprendizagem social. Por meio de uma pesquisa qualitativa básica de perspectiva interpretativista, procurou-se caracterizar o contexto onde ocorrem os processos de aprendizagem dos produtores, identificando os elementos significativos de aprendizagem para eles e as possíveis diferenças frente às características individuais, da cooperativa e do contexto. Participaram da pesquisa colaboradores e produtores de duas cooperativas agropecuárias da região Médio-norte de Mato Grosso. Ambas as cooperativas agregam um número reduzido de cooperados conforme a capacidade de prestação de serviços de cada uma delas. Observou-se que os cooperados vinculados às cooperativas estudadas, apesar de terem escala para trabalhar individualmente, buscam na cooperativa um espaço de troca de conhecimentos e aprimoramento dos aspectos gerenciais do próprio negócio. Os dados construídos durante a pesquisa foram categorizados indicando a existência de 3 estágios diferentes no processo de aprendizagem desses produtores. A aprendizagem no início da carreira teve como foco principal os aspectos operacionais da profissão e os processos de adaptação às peculiaridades regionais, sendo a família uma das principais fontes de aprendizagem. Em plena carreira profissional, o foco de interesse dos processos de aprendizagem dos produtores se voltam para as relações com o ambiente externo ao próprio negócio, como conhecimento de mercado e políticas públicas e com os aspectos gerenciais inerentes às relações internas. A aprendizagem dos produtores após o ingresso na cooperativa teve um caráter de aperfeiçoamento das questões técnicas e gerenciais. A troca de experiências propiciou que alguns produtores alavancassem o processo de profissionalização do próprio negócio tomando como parâmetro as experiências dos demais. Além disso, a própria experiência de construir um novo modelo de cooperativa e participar de suas decisões se apresenta como um tipo de conhecimento significativo para os produtores. Não foram observadas diferenças significativas nos processos de aprendizagem entre os produtores das duas cooperativas estudadas.

Palavras-chave: Aprendizagem informal; Contexto rural; Agronegócio.

Abstract

This thesis aimed to analyze the farmers' learning processes linked to agricultural branch of cooperatives in the state of Mato Grosso based on the theories of informal learning in the workplace and social learning. Through a basic qualitative research interpretive perspective, it sought to characterize the context in which the learning processes of producers occur, identifying the significant elements of learning for them and the possible differences in the face of individual characteristics, cooperative and context. The participants were employees and farmers in two agricultural cooperatives Middle-north of Mato Grosso. Both cooperatives add a small number of cooperative members as the ability to provision of each service. It was observed that the cooperative linked to the cooperative studied, although they scale to work individually, seek the cooperative space of exchange of knowledge and enhancement of managerial aspects of the business itself. The data built during the survey were categorized indicating the existence of three different stages in the learning process of these producers. Learning early career focused primarily on the operational aspects of the profession and the processes of adaptation to regional peculiarities, the family is one of the main sources of learning. In full career, the focus of interest of the learning processes of the producers turn to relations with the external environment to the business itself, as market knowledge and public policy and managerial aspects of the internal relations. Learning producers after joining the cooperative had an improvement of character of technical and managerial issues. The exchange of experiences led some producers increase the own business professionalization process taking as parameter the experiences of others. Moreover, the experience of building a new cooperative model and participate in its decisions is presented as a kind of meaningful knowledge for producers. No significant differences were observed in the processes of learning between producers of the two studied cooperatives.

Keywords: informal learning; rural context; agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos relacionados à aprendizagem vêm ganhando corpo na sociedade da informação e da economia globalizada. Com um volume sempre maior de dados e informações disponíveis, torna-se cada vez mais urgente a compreensão do que as pessoas aprendem e como elas aprendem em seu cotidiano e em suas práticas de trabalho. O próprio mundo do trabalho passa a ser considerado como um local propício para o desenvolvimento da habilidade de aprender e de se socializar (BRANDI; ELKJAER, 2011).

Aprendizagem ao longo da vida tornou-se uma necessidade para a empregabilidade das pessoas e uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações. Partindo da concepção de que a aprendizagem não ocorre apenas por meio da educação formal, o engajamento em trabalhos relacionados com as atividades diárias de aprendizagem informal passa a ser considerado uma fonte importante para a aquisição de conhecimentos e atitudes que visam atingir as metas individuais e organizacionais (CARLINER, 2013; KYNDT et al., 2013).

Atualmente o ambiente de trabalho tem sido gradualmente reconhecido como um ambiente legítimo para a aprendizagem de novas habilidades e conhecimentos que permitam aos indivíduos uma melhor participação nas atividades do dia-a-dia (LE-CLUS, 2011). Hicks et al (2005) sugeriram que a aprendizagem informal é o tipo de aprendizagem usada com mais frequência em ambientes de trabalho. Para Livingstone e Eighler (2008), 80% de toda a aprendizagem no local de trabalho tem um alto grau de informalidade. Em pesquisa realizada por Eraut (2011), as atividades informais desenvolvidas no trabalho foram responsáveis por cerca de 70 a 90% do que fora aprendido.

Contudo, isso não significa dizer que a aprendizagem informal é superior à aprendizagem formal. Ambas são igualmente importantes para o desenvolvimento de competências profissionais, não havendo uma fronteira absoluta entre a aprendizagem formal e informal no local de trabalho (KYNDT et al., 2013). Os atributos formais e informais devem ser vistos como inter-relacionados, pois influenciam a natureza e a eficácia da aprendizagem em qualquer situação (MALCOLM et al., 2003).

Por sua própria natureza, o conceito de aprendizagem informal é difícil de ser definido. Normalmente é identificado a partir da ausência dos elementos da aprendizagem formal. Na aprendizagem informal, é o aprendiz quem controla a aprendizagem. Geralmente ela é intencional e integrada às rotinas diárias. É um processo indutivo de reflexão e está ligada ao aprendizado dos outros. Contudo, ela não é rigidamente estruturada, e pode ser incentivada ou não pela organização (MARSICK et al., 1999; WATKINS; MARSICK, 2003). Tais elementos

tornam o conceito difícil de ser mensurado empiricamente (ERAUT, 2004), embora algumas pesquisas já o tenham realizado de forma exploratória (BERINGS et al., 2008; ENOS et al., 2003; KYNDT et al., 2013).

Alguns estudos mais atuais conceituaram a aprendizagem informal como as situações em que alguma combinação dos elementos do processo de aprendizagem é determinada pelo trabalhador (como local, propósito e/ou conteúdo a ser aprendido), que pode ou não estar consciente de que um evento instrucional ocorreu (CARLINER, 2013; KYNDT et al., 2013). Diferentemente do que apontam Marsick et al. (1999) e Watkins e Marsick (2003), o aprendiz não tem o controle de todo o processo, mas de um ou outro elemento desse processo, o que amplia a abrangência do conceito de aprendizagem informal.

De qualquer forma, a falta de concordância entre os pesquisadores da área sobre o que seja a aprendizagem informal, não inviabiliza seu estudo (CARLINER, 2013; CONLON, 2004; ERAUT, 2004, 2011; KYNDT et al., 2013; LE-CLUS, 2011; MALCOLM et al., 2003; MARSICK; WATKINS, 2003; YORKS et al., 1999). Ao contrário, impulsiona novas pesquisas para maior aprofundamento teórico e empírico sobre o fenômeno.

Publicações internacionais recentes estudaram a aprendizagem informal em suas aplicações na vida organizacional, como por exemplo, nos processos de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações (MAMAQI, 2015); a tomada de decisão a partir da aprendizagem informal (GARCÍA-PEÑALVO; CONDE, 2014); as formas de validação dos conhecimentos adquiridos por meio da aprendizagem informal (WOCHOWSKA, 2015); a análise de condições favoráveis (KYNDT et al., 2013); sua relação com o desenvolvimento do capital humano das pequenas e médias empresas (GITTINS; FINK, 2015), entre outros.

Em âmbito nacional, uma pesquisa recente analisou a produção brasileira sobre aprendizagem informal de 2006 a 2012 em periódicos avaliados pela Capes como B2 ou superior (REATTO; GODOY, 2015). A pesquisa mostrou que a produção brasileira está concentrada no Rio Grande do Sul e Minas Gerais e têm como principal interesse compreender como os indivíduos aprendem nas organizações e identificar quais atividades, processos e dinâmicas promovem a aprendizagem informal.

Reatto e Godoy (2015) destacaram que a maioria dos artigos pesquisados teve como foco a aprendizagem individual (57%) e comumente adotam a perspectiva teórica de base psicológica ou da ciência da administração. A maior parte dos estudos analisados tinha natureza descritiva (47%) e faziam uso de metodologias qualitativas (41%). Nem todas as pesquisas se dedicaram a conceituar a aprendizagem informal, havendo trabalhos que se referiam a ela por meio de termos correlatos como aprendizagem de adultos, aprendizagem na prática, situada,

entre outros. Os artigos que apresentaram a definição da aprendizagem informal o fizeram com base no conceito de Marsick e Watkins (2001), Conlon (2004) e Day (1998).

Por fim, os autores nacionais analisados destacaram alguns temas que ainda precisam de atenção como: a relação entre a aprendizagem informal e a área de Recursos Humanos nas organizações (aspectos como a valorização e a implementação de políticas para a aprendizagem informal); a relação custo-benefício dos investimentos em processos formais de aprendizagem e o aprofundamento do estudo sobre o sentido do trabalho nos processos de aprendizagem. Por fim, Reatto e Godoy (2015) avaliaram como incipientes os estudos nacionais sobre aprendizagem informal, o que mereceria um olhar mais cuidadoso da academia e das organizações das mais diversas áreas.

São poucas as publicações, em periódicos indexados, com foco na aprendizagem informal, posterior ao período estudado por Reatto e Godoy (2015). Borges et al. (2014) procuraram discutir a importância da aprendizagem informal que emerge durante eventos inesperados. Tomando como base o conceito de aprendizagem informal de Marsick et al (1999), os autores concluem que o envolvimento dos profissionais para a solução de um evento inesperado cria um contexto que facilita a aprendizagem informal. E ao mesmo tempo, a ocorrência de um evento inesperado pode ser o gatilho que provoca tal aprendizagem.

Cabe destaque também a pesquisa realizada por Ferreira e Godoy (2015), que buscou analisar como as pessoas que trabalham em restaurantes aprenderam as práticas de trabalho necessárias ao funcionamento do negócio. Analisando o fenômeno a partir da perspectiva sociológica da aprendizagem organizacional, os autores identificaram um conjunto de categorias que sintetizam os processos de aprendizagem dos sujeitos: o aprender por etapas; a partir de erros, acertos e *feedback*; pela repetição; pelo uso dos sentidos; pela experiência do outro; com medidas, ritmo e rotação; por meio de conflito, além de aprender a partir dos valores e da automotivação. Os resultados da pesquisa confirmaram que as pessoas aprendem de modo informal e que a percepção e a interpretação têm um papel especial nesses processos.

Percebe-se que os resultados dessas pesquisas empíricas, mesmo situadas local e temporalmente, corroboram para o aprofundamento teórico do conceito de aprendizagem informal. Apesar da existência de um número significativo de pesquisas sobre essa temática no Brasil (GODOY; ANTONELLO, 2011; REATTO; GODOY, 2015), esse ainda é um campo novo que precisa ser melhor discutido teórica e empiricamente no contexto brasileiro. Concomitantemente, o país apresenta-se como um campo fértil para o estudo da aprendizagem em seus contextos singulares, como por exemplo, o agronegócio.

O agronegócio é uma atividade de grande importância para a economia brasileira. A disponibilidade de recursos naturais e áreas ainda inexploráveis com potencial para a agricultura, associada ao crescimento mundial da demanda por alimentos criam um cenário favorável ao agronegócio brasileiro (MOREIRA et al., 2011). Em 2012, o setor agropecuário representou 21,6% do PIB nacional e em 2013, 22,7% (MINAS GERAIS, 2014). Outro indicador da importância do agronegócio para a economia brasileira é a quantidade de exportação do setor. Em 2013, o país exportou um total de US\$ 242,2 bilhões, sendo US\$ 100,0 bilhões referentes ao agronegócio, ou seja, quase a metade de tudo que se exporta no país é proveniente do agronegócio.

Além dos dados anteriormente apresentados, é importante observar que o aumento da produção no país está ligado também a uma melhoria na produtividade. A produção agrícola nacional em grãos, na safra 2013/2014, foi de 190,6 milhões de toneladas em uma área plantada de 56,4 milhões de hectares, o que representa uma produtividade média de 3,2 toneladas por hectare e um aumento de 33% da produtividade por hectare em relação ao valor obtido em 2000 (2,4 toneladas por hectare) (MINAS GERAIS, 2014).

Um dos fatores determinantes para o aumento da produtividade é o investimento em pesquisa e tecnologia. De acordo com Vieira Filho (2014), nos últimos 50 anos houve uma modernização da produção agropecuária, colocando o Brasil como agente central no cenário internacional. A criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), em 1970, possibilitou a definição de estratégias de planejamento da pesquisa agropecuária e a criação do fundo setorial específico ao agronegócio são alguns dos esforços do governo no fortalecimento do setor. O autor ainda complementa que o país é considerado um exemplo de excelência na produção de conhecimento aplicado à produção agropecuária.

Com tudo isso, é possível entender por que o contexto rural é foco de estudos em várias áreas da administração, tanto no contexto internacional como nacional (por exemplo, estudos das relações contratuais em cooperativas agropecuárias brasileiras (BIALOSKORSKI NETO, 2006; BONFIM et al., 2013; MARTINS; LUCATO, 2014; PRADO et al., 2014); custos de produção e transação (CARVALHO, DE et al., 2015; HOPEWELL, 2013; PAHNKE et al., 2015; REZENDE, DE et al., 2015; ROSANO-PENA et al., 2014).

Até mesmo pelas características históricas de desenvolvimento do país, as regiões sul e sudeste mantem grande parte das pesquisas com foco no contexto rural (BINOTTO et al., 2011, 2013; RITOSSA et al., 2009). Contudo, é possível identificar estudos em outros estados como Minas Gerais (AMARAL et al., 2007; COSTA et al., 2013); Goiás (BONFIM et al., 2013) e Mato Grosso do Sul (SILVA; BINOTTO, 2013).

Incentivado pela demanda por alimentos e outros produtos primários, também como, pelo declínio da produtividade dos solos nas regiões tradicionais, a partir de 1970, observou-se forte desenvolvimento da economia agropecuária no Estado de Mato Grosso, o que levou ao início da modernização da agricultura na região (PEREIRA, 2007; VIEIRA JÚNIOR et al., 2014). A partir de então, a agropecuária se constituiu como responsável pela maior parte do dinamismo vivenciado pela economia do Estado se apresentando como um fenômeno a ser estudado com maior profundidade (FARIA; PEREIRA, 2009).

Suas condições naturais (clima, relevo, temperatura, vegetação) associadas ao processo de ocupação e distribuição de terra implementado pelo governo brasileiro, especialmente entre 1970 a 1980, influenciaram o estabelecimento de propriedades agrícolas de grandes proporções (VIEIRA JÚNIOR et al., 2014). Mesmo os produtores tendo escala para a negociação individualmente, o número de cooperativas em Mato Grosso vem crescendo e apresentando uma tendência de aglutinação de grandes produtores de soja com foco na exportação, o que representa uma resposta "aos desafios de inovação e coordenação colocados pelos mercados agroalimentares contemporâneos, mesmo sendo regidas pelos princípios cooperativistas tradicionais" (CECHIN, 2014). Considerado como "notável inovação" (VIEIRA JÚNIOR et al., 2014), esse contexto se apresenta como um campo fértil para a pesquisa em aprendizagem.

Em busca geral no site da ANPAD utilizando como chave de pesquisa o radical 'cooperat', foram encontrados os trabalhos com foco em cooperativas apresentados nos últimos 5 anos nos EnANPADs, EnGPR, EnEO entre outros, disponíveis para consulta online. A busca do radical 'aprend' nesses resultados trouxe à tona três trabalhos onde as cooperativas são foco de estudos na área de aprendizagem estando relacionados a: práticas de gestão de pessoas como determinantes da aprendizagem organizacional na cooperativa (SIQUEIRA, 2015), aprendizagem em rede entre cooperativas, ONGs e empresas (CRUZ, 2012), e sobre o processo de aprendizagem de catadores de materiais recicláveis e o papel das cooperativas como facilitadoras desse processo (GOMES et al., 2012). Nesse último, a cooperativa foi compreendida como espaço de mobilização, representação social e aprendizagem prática que levou ao aprimoramento das técnicas e condições de trabalho.

Foram identificados três trabalhos publicados em periódicos classificados no Qualis CAPES com nota mínima B2 e que investigam aprendizagem em cooperativas: (BINOTTO et al., 2011, 2013; SILVA et al., 2014). Esses estudos se pautaram na abordagem psicológica que compreende a aprendizagem como construção social (ANTONELLO; GODOY, 2011), tendo como foco o processo de criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) em comunidades de práticas (LAVE; WENGER, 1991). Em todos eles, o contexto estudado se

refere a cooperativas de pequenos produtores do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (no caso de Silva et al. (2014) trata-se de uma associação de produtores de leite).

Os resultados dos trabalhos apontaram a existência de uma cultura de aprendizagem junto aos associados por meio das comunidades de prática que vão se formando a partir de situações de interação (BINOTTO et al., 2011); os membros da comunidade adquirem conhecimento considerado útil, empregando-os em suas propriedades rurais e nas tomadas de decisões, o que leva, então, à melhoria de seu desempenho (SILVA et al., 2014).

Especificamente o trabalho de Binotto et al. (2013), que faz uma comparação entre os produtores associados de uma cooperativa do Rio Grande do Sul e produtores independentes do estado de Queensland na Austrália, constatou que a cooperativa estudada no Brasil oferece boa infraestrutura e sistemas de apoio com serviços e novas tecnologias capazes de subsidiar as decisões dos associados a partir de uma análise diferenciada das realidades, o que não ocorre com os produtores pesquisados na Austrália. Por conduzirem suas propriedades sem o suporte de uma cooperativa, os negócios individuais demonstram apresentar mais riscos no que se refere à adoção de mudanças em produtos e processos.

Mesmo partindo de uma base teórica diferente da adotada na presente pesquisa, esses trabalhos são importantes pontos de partida para a compreensão das cooperativas agropecuárias como *locus* de aprendizagem de produtores. Contudo, o perfil cooperativista do sul do país difere-se grandemente do contexto de Mato Grosso (CECHIN, 2014; VIEIRA JÚNIOR et al., 2014) o que torna esse um ambiente com grandes possibilidades de contribuição teórica e prática.

Sendo assim, essa pesquisa se destinou ao estudo de um fenômeno em específico: **a aprendizagem de produtores rurais vinculados a cooperativas do Médio-norte de Mato Grosso**. A pesquisa realizada teve como problema a seguinte questão: **“Como ocorre a aprendizagem de produtores rurais vinculados a cooperativas do Médio-Norte de Mato Grosso?”**

Buscando responder à pergunta de pesquisa, o presente estudo teve por **objetivo geral: Analisar os processos de aprendizagem de produtores rurais vinculados a cooperativas do ramo agropecuário no Estado de Mato Grosso**. Sendo assim, são estabelecidos os seguintes **objetivos específicos: 1. Caracterizar o contexto onde ocorrem os processos de aprendizagem dos produtores; 2. Identificar e analisar os elementos significativos de aprendizagem dos produtores; 3. Analisar as estratégias de aprendizagem frente às características individuais, da cooperativa e do contexto.**

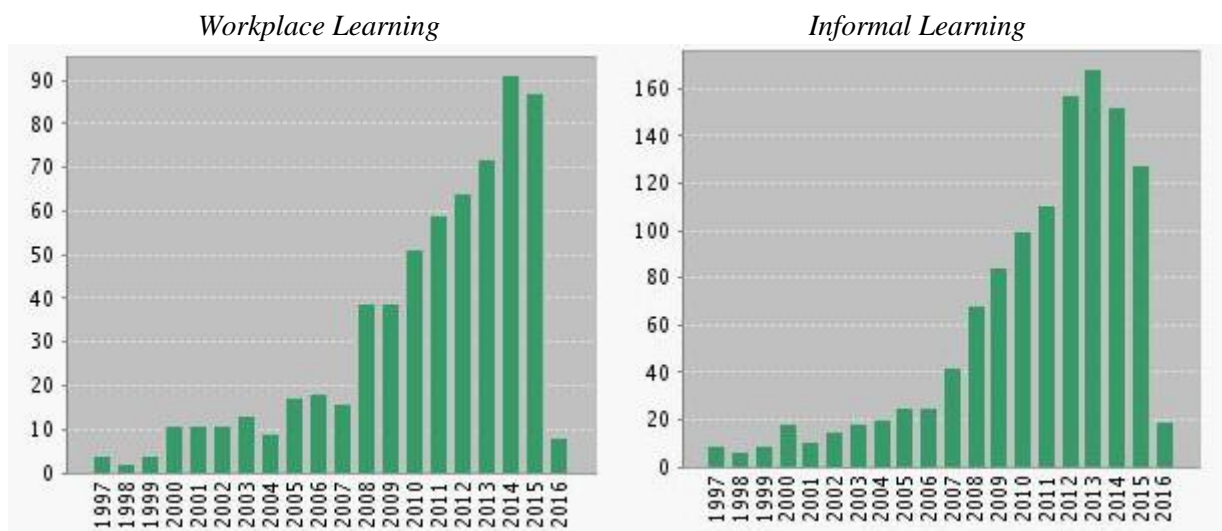
Por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória de abordagem interpretativista, e tomando como base as teorias da aprendizagem informal e no local de trabalho, pretende-se contribuir para a discussão da aprendizagem em um novo contexto. Conhecer as práticas presentes nas atividades profissionais dos produtores rurais, em suas relações com a cooperativa, com outros produtores, com funcionários, familiares e com sua própria trajetória profissional pode ajudar a compreender esse ambiente de trabalho por meio do olhar de quem o vivencia diariamente. Com isso, aproximar-se dos processos de aprendizagem que ajudaram tais indivíduos a se manterem na profissão, ressignificando suas experiências e aprendendo por meio delas. Conforme Moreira (1990, p. 32): “[...] o interesse central da pesquisa (qualitativa) está na questão dos significados que as pessoas atribuem a eventos e objetos, em suas ações e interações dentro de um contexto social, e na elucidação e exposição desses significados pelo pesquisador”.

A tese está organizada da seguinte forma: além desta breve introdução, a seção 2 apresenta os referenciais teóricos que fundamentam a pesquisa, enquanto a seção 3 traz os seus detalhamentos metodológicos. Na seção 4 são apresentadas as análises dos dados construídos durante a pesquisa separados de forma a procurar responder aos objetivos previamente estabelecidos para a pesquisa: o item 4.1 se destina à caracterização do contexto estudado e o 4.2 detalha os processos de aprendizagem dos produtores rurais participantes da pesquisa. Por fim são realizadas as considerações finais da pesquisa onde são apresentadas suas limitações e sugestões para novas investigações.

2 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

É crescente o número de pesquisas sobre Aprendizagem no local de trabalho. Uma busca simples na base de dados *Web of Science* dos termos “*workplace learning*” e “*informal learning*” permite visualizar a quantidade de trabalhos publicados por ano nos últimos 20 anos e o número de citações em cada ano. Em ambos os casos, os números são crescentes apontando que são temas em pleno desenvolvimento.

Figura 1: Itens publicados por ano nas temáticas *Workplace* ou *Informal Learning*



Fonte: Web of Science

Nota: Pesquisa realizada em 22/02/2016 utilizando como parâmetro de busca, separadamente, os termos: “*workplace learning*” e “*informal learning*” no campo tópicos.

Esta seção apresenta a base teórica onde se estabelece essa tese e é composta por quatro subseções a saber: Aprendizagem Informal no Local de trabalho, Teoria da Aprendizagem na Social e Aprendizagem no contexto rural.

Cada subseção trata dos principais conceitos, perspectivas, abordagens, limitações e potencialidades do tema na literatura internacional e apresenta os estudos nacionais sobre o tema.

2.1 APRENDIZAGEM INFORMAL

Diferentemente do termo treinamento, aprendizagem é vista como um processo contínuo ao longo da vida. Ou seja, a aprendizagem não está restrita a treinamentos formais oferecidos pelas organizações, mas pode acontecer durante todas as atividades, relações e acontecimentos presentes no dia a dia de trabalho. Nesse sentido, a aprendizagem é mais apropriada para o desenvolvimento dos negócios e está no centro da atividade produtiva (MARSICK; VOLPE, 1999).

Partindo do princípio que a aprendizagem é um processo permanente e necessário no ambiente organizacional, Marsick e Watkins (2001) definiram três tipos diferentes e interligados de aprendizagem: formal, informal e incidental. A aprendizagem formal é, normalmente, patrocinada pelas organizações, ocorre em sala de aula e é altamente estruturada.

Já a aprendizagem informal inclui a aprendizagem incidental e pode ocorrer na organização, mas não necessariamente em sala de aula ou de maneira estruturada. Nesse caso, é o aprendiz quem controla a aprendizagem, e esta pode ser incentivada ou não pela organização. Sendo assim, ela é geralmente intencional, integrada às rotinas diárias, é um processo indutivo de reflexão e está ligada ao aprendizado dos outros, contudo não é altamente estruturada. Sendo assim, a aprendizagem informal é considerada como o tipo mais penetrante de aprendizagem no local de trabalho (MARSICK; VOLPE, 1999; MARSICK; WATKINS, 2001).

A aprendizagem incidental é entendida como um subproduto da realização de outra atividade como a experimentação por tentativa e erro, interações pessoais, realização de tarefas, também como nas próprias circunstâncias da aprendizagem formal. Contudo, nem sempre as pessoas têm consciência do que está sendo aprendido (MARSICK; WATKINS, 2001).

Esses conceitos ampliam os espaços e situações de aprendizagem a outros ambientes que poderiam passar despercebidos no dia a dia nas organizações. Mesmo em um treinamento formal, aprende-se também por meio das trocas realizadas com os colegas, das questões levantadas por outros, pela forma de abordagem utilizada pelo professor, pelo material adotado, entre outros. Contudo, aprende-se, também, outros conteúdos que não estão explícitos no programa do curso, como por exemplo: uma nova maneira de usar uma planilha eletrônica, uma gíria ou nova expressão, uma combinação de cores, o arranjo adequado ou inadequado do ambiente, entre inúmeros outros episódios. Uma vez que a aprendizagem informal e incidental também passam a ser consideradas, o número de possibilidades de aprendizagem se amplia e

todo o ambiente de trabalho passa a ser considerado como um campo rico de estímulos à aprendizagem.

Para Marsick e Volpe (1999), a aprendizagem informal pode ocorrer em meio a reuniões, interações com os clientes, supervisores e colegas de trabalho, treinamento no trabalho, documentação de tarefas, execução de atividades, entre outros. Ou seja, a aprendizagem informal está vinculada às rotinas diárias e não pode ser totalmente programada, nem resultar em determinadas saídas. Contudo, as organizações podem propiciar um ambiente de trabalho aberto à aprendizagem informal onde as pessoas possam resolver problemas de forma colaborativa buscando responder aos desafios.

A partir de sua primeira publicação em 1990, Marsick e Watkins procuraram desenvolver um modelo que explicasse o processo de aprendizagem informal e incidental e, a partir de sua compreensão, possibilitasse a melhoria desse processo nas organizações. Tal modelo foi desenvolvido tendo como base a perspectiva científica da ação de Argyris e Schön que, por sua vez, tem raízes nos princípios de John Dewey, também levando em consideração a aprendizagem na experiência, de Kurt Lewin e seu foco na interação entre o ambiente e o indivíduo (MARSICK et al., 1999).

O modelo de Marsick e Watkins considera que as pessoas aprendem quando são desafiadas ou enfrentam problemas. Tais situações provocam uma retomada do problema buscando soluções alternativas que ajudem a chegar a um resultado satisfatório. Ao revisar o modelo de 1990, Marsick et al. (1999) apontaram que o conceito de aprendizagem na experiência adotado na época se aproximava do conceito de aprendizagem de circuito simples de Argyris e Schön. Este nível de aprendizagem informal não leva a um grau mais profundo de reflexão crítica destinada à compreensão de valores subjacentes, crenças e suposições.

O modelo sugere que sem este aprendizado mais profundo, erros de percepção, julgamento, e conclusões ocorrem com frequência. Na verdade, a aprendizagem de circuito único pode ser perigosa simplesmente reforçando um diagnóstico errôneo sobre uma situação problemática.

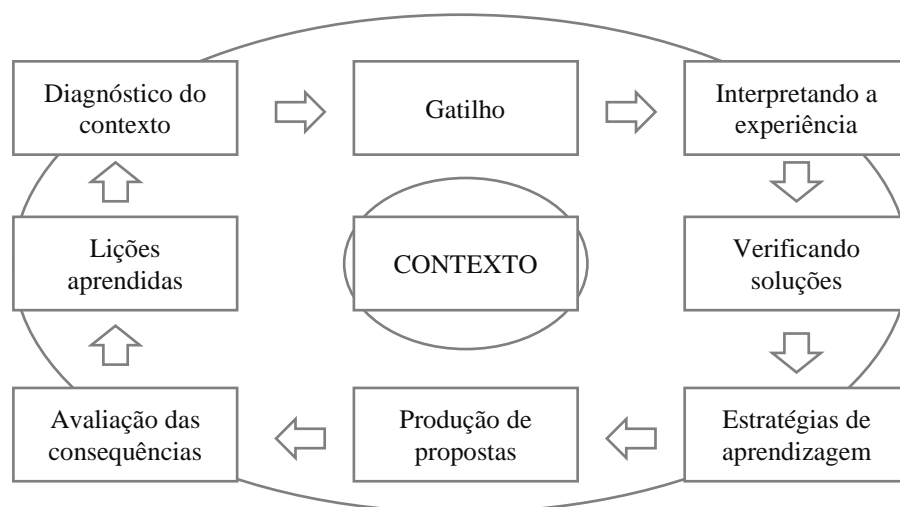
Marsick et al. (1999) ainda destacam pesquisas que buscaram entrelaçar a observação e reflexão ao longo de várias fases do modelo e do processo de aprendizagem podendo variar devido às situações em que as pessoas se encontram. O ciclo de resolução de problemas passa a ser incorporado dentro de um contexto que compreende as crenças, valores e pressupostos que orientam a ação em cada fase. Como a aprendizagem informal e incidental raramente são conscientes e criticamente analisadas, elas estão sujeitas a um alto grau de má interpretação.

Para as autoras, muitas vezes as pessoas não aprendem com seus erros; em vez disso, elas reforçam os erros, porque não analisam as razões das falhas. Somente submetendo tais ações à reflexão crítica, começa-se a ver como crenças, valores, suposições e fatores contextuais influenciam os resultados, e até mesmo, nos resultados de ações não intencionais. A reflexão sobre esses fatores pode levar ao redesenho da ação, e com a prática, às novas formas de enfrentar os desafios.

Marsick et al. (1999) destacam que uma maior importância foi direcionada ao contexto, que, apesar de aparecer nas versões anteriores do modelo, agora passa a ser considerado em todas as fases do processo de aprendizagem. Desde como o aprendiz entende a situação para a qual se aprende, quais as soluções que estão disponíveis e, até como os recursos existentes serão utilizados. Além disso, essa revisão também buscou adequar a linguagem utilizada no modelo de forma a diminuir o nível de abstração, aproximando-a das experiências do aprendiz.

O último aprimoramento realizado no modelo da aprendizagem informal e incidental pode ser observado na Figura 2.

Figura 2: Modelo de Aprendizagem Informal de Marsick e Watkins



Fonte: Marsick e Watkins (2001, p. 29).

Ao centro do modelo está o contexto onde se dá a aprendizagem. É nesse contexto que ocorrem as interações cotidianas, os desafios e os problemas que precisam ser resolvidos. O círculo externo representa o contexto maior onde ocorre a experiência: o contexto pessoal, social, cultural e empresarial que influencia a maneira pela qual as pessoas interpretam a situação, realizam suas ações e fazem suas escolhas. O contexto organizacional produz diferentes atribuições de trabalho que, por sua vez, levam a diferentes oportunidades e prioridades para a aprendizagem.

Sendo assim, é possível perceber que a aprendizagem acontece no contexto do trabalho, tendo como gatilho um desafio ou um problema a ser resolvido. Assim, o indivíduo busca em suas experiências passadas (trajetória) possíveis soluções para o problema atual (investigação ou pensamento reflexivo de Dewey). Sofrendo ainda influências do contexto, o indivíduo usa seu senso de julgamento para propor as melhores soluções e escolher entre elas. Ao adotar uma estratégia de resolução do problema, o indivíduo reflete sobre a ação escolhida e verifica o que aprendeu, tanto com os resultados desejados quanto com os indesejados. São essas lições aprendidas que serão usadas para alimentar o modelo novamente (MARSICK; WATKINS, 2001).

Marsick e Watkins (2001) citam vários contextos em que os conceitos de aprendizagem formal e informal são relevantes, como o setor público e privado, hospitais, escolas, associações profissionais e comunidades, e, apesar de elas não terem explicitado o contexto rural de produção agropecuária, entende-se que não há motivos para a sua exclusão.

Para Malcolm et al. (2003), inúmeras publicações tentam estabelecer diferenças entre aprendizagem formal e informal, usam nomenclaturas que não são claras ou adotam definições contraditórias. Para os autores, sempre existem elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de aprendizagem informal em situações formais. Portanto, os esforços devem estar direcionados para a identificação dos atributos de formalidade ou de informalidade de cada experiência de aprendizagem.

Os atributos formais e informais devem ser vistos como inter-relacionados pois influenciam a natureza e a eficácia da aprendizagem em qualquer situação. Além disso, diferentes situações de aprendizagem podem produzir diferentes atributos de formalidade e informalidade. Isso indica que essas inter-relações precisam ser compreendidas em relação ao contexto ao qual a aprendizagem é analisada. Para proceder à identificação dos atributos de formalidade e informalidade, cada experiência de aprendizagem deve ser analisada com base em aspectos como: o processo, contexto, objetivos e conteúdo (MALCOLM et al., 2003).

Compreende-se que essa perspectiva não invalida o modelo de análise da aprendizagem informal de Marsick e Watkins (2001). Malcolm et al. (2003) reforçam a importância da análise da aprendizagem como um processo que ocorre em um determinado contexto, com objetivos e conteúdos específicos e que podem ser analisados a partir de seus atributos formais e informais. Com isso, evita-se o foco demasiado no dualismo formal e informal, abrindo-se a uma visão integrada da aprendizagem.

2.2 APRENDIZAGEM NO LOCAL DE TRABALHO

Vários autores basearam suas pesquisas nos conceitos de aprendizagem formal e informal de Marsick e Watkins (BERG; CHYUNG, 2008; CHIVERS, 2011; CHOI; JACOBS, 2011; CONLON, 2004; CSEH; MANIKOTH, 2011; ELLINGER, 2005; GOLA, 2009; JEON; KIM, 2012). Por focarem nos aspectos cotidianos e práticos, tais conceitos possibilitam a análise da aprendizagem no local de trabalho, conhecida também como *workplace learning*.

No ambiente de trabalho há possibilidades potenciais para que a aprendizagem se desenvolva formalmente, mas sobretudo informalmente por meio das rotinas e práticas de trabalho cotidianas. Por isso, o ambiente de trabalho tem sido gradualmente reconhecido como um ambiente legítimo para a aprendizagem de novas habilidades e conhecimentos que permitam aos indivíduos uma melhor participação nas atividades do dia-a-dia (LE-CLUS, 2011). As atividades cotidianas no trabalho, o próprio local de trabalho, os outros trabalhadores, observação e escuta são constantemente relatados como fontes-chave para os trabalhadores aprenderem suas atividades no trabalho (BILLETT, 2004).

Eraut (2004) examinou várias pesquisas direcionadas à aprendizagem no ambiente de trabalho feitas com profissionais, técnicos e gestores de diversas áreas em seus primeiros anos de carreira, com o objetivo de identificar como esses profissionais aprendiam informalmente nesse ambiente. Os resultados apontaram que, na maioria dos estudos, a aprendizagem depende da qualidade dos relacionamentos no local de trabalho visto que os sujeitos aprendem com os colegas, como também, das suas próprias experiências pessoais.

Em outro estudo com profissionais das áreas de Negócios e Contabilidade, Engenharia e Saúde, Eraut (2011) estruturou as atividades de aprendizagem dentro de três grandes processos que mostram como os profissionais daquelas áreas aprenderam: (a) como produto/resultado de outra atividade como a participação em grupo, trabalho ao lado de outros, consultorias, enfrentando tarefas e papéis desafiadores, resolvendo problemas, experimentando, melhorando habilidades e trabalhando com clientes; (b) em atividades de aprendizagem dentro dos processos, como por exemplo, fazendo perguntas, obtendo informações, alocando pessoas e recursos, ouvindo e observando, refletindo, aprendendo com erros, dando e recebendo *feedbacks*, usando artefatos; e (c) em processos de aprendizagem no posto de trabalho ou próximo a ele: sendo supervisionado, recebendo *Coaching* e *mentoring*, observando colegas trabalhando, visitando outros locais, em conferências, pequenos cursos, estudos independentes ou estudando/trabalhando para obter uma melhor qualificação/certificação.

Percebe-se nas atividades discriminadas por Eraut (2011) a inter-relação de atributos

formais e informais presentes na prática de trabalho cotidiana (MALCOLM et al., 2003) além de aspectos sociais que envolvem a participação com competência na complexa teia de relações entre pessoas, artefatos e atividades (BRANDI; ELKJAER, 2011; ELKJAER, 2004, 2005), a dialética entre a identidade individual e as práticas de trabalho (ILLERIS, 2004) além de elementos característicos do processo de reflexão (BRANDI; ELKJAER, 2011; ELKJAER, 2004, 2005).

2.3 A TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL

Aprofundando o pragmatismo de Dewey e em seus conceitos de participação, experiência e investigação, a Teoria da Aprendizagem Social compreende indivíduos e organização como elementos inseparáveis, produtores e produtos de seres humanos e de conhecimento. Nesse contexto, a aprendizagem se dá por meio da investigação, do questionamento, tendo o pensamento e a reflexão como ferramentas de ação e aprendizado (ELKJAER, 2004).

Para Brandi e Elkjaer (2011), a Teoria da Aprendizagem Social ressalta a coexistência ontológica e epistemológica da aprendizagem onde não é possível separar ser, saber e tornar-se. Isso significa que a aprendizagem não só exige habilidades cognitivas, mas também, o acesso e a participação em práticas relevantes no contexto. Rompe-se com a visão dualista entre ser e pensamento voltando-se para uma visão de conhecimento como atividade permanente de inquirição, de investigação. “Pensar é uma atividade gerada pelas dificuldades a serem resolvidas e que produz resultado” (ARAÚJO, 2012, p. 87).

Para Araújo (2012), Dewey analisa o conhecimento na relação da vida humana que evolui a partir de regularidades criadas para enfrentar as resistências que o meio impõe. Nesse sentido, Dewey aproxima a filosofia da vida prática ajudando a ampliar a visão dos indivíduos, liberá-los de seus preconceitos e arejando suas ideias para realidades mais próximas à vida cotidiana. Os indivíduos são vistos como atores ativos que lidam com a vida e práticas onde há hierarquias, interesses e relações de poder a serem tratadas (ELKJAER, 2004).

Nessa perspectiva, aprender envolve ser capaz de dar uma explicação aos fenômenos, participar com competência na complexa teia de relações entre pessoas, artefatos e atividades. Permite que os sujeitos modifiquem suas relações com os outros, movendo o aprendizado de dentro da mente para as relações sociais, também como, em áreas de poder e conflitos. Sendo assim, a aprendizagem passa a ser o resultado da participação em práticas sociais, pautadas na descoberta do que deve ser feito, quando e onde deve ser feito de acordo com as características

do contexto (BRANDI; ELKJAER, 2011).

O conhecimento é visto como algo incorporado, situado, e não armazenado em livros, cérebros e sistemas de informação. Trata-se de um conhecimento como resposta a um problema, como resultado de um processo de investigação (BRANDI; ELKJAER, 2011). É visto apenas como um subconjunto da experiência, mas todas as experiências podem tornar-se conhecimento por meio do pensamento e reflexão (ELKJAER, 2004).

2.4 APRENDIZAGEM NO CONTEXTO RURAL

Algumas pesquisas analisaram a aplicação de outros conceitos como comunidades de prática e criação de conhecimento ao espaço rural trazendo alguns resultados para o entendimento da aprendizagem nesse ambiente (BINOTTO; NAKAYAMA, 2009; BINOTTO et al., 2011; GALINDO, 2007; MILLAR; CURTIS, 1999; ORESZCZYN et al., 2010; SILVA et al., 2014; SLADE, 2013).

Oreszczyn et al. (2010) destacaram a importância que a aprendizagem informal exerce no contexto agrícola. O conhecimento formal advindo das grandes corporações é visto com desconfiança pelos produtores, pois não reflete as práticas cotidianas dentro das fazendas. O conhecimento menos formal e os conselhos práticos fornecidos por indivíduos como seus parceiros de negócio, empregados ou funcionários das empresas ou institutos de pesquisa exercem grande influência na tomada de decisão dos produtores, juntamente com as suas próprias experiências práticas. A identidade dos produtores estaria definida por sua aprendizagem informal.

Galindo (2007) reforça que os processos de aprendizagem normalmente estão conectados ao contexto local envolvendo a criação, disseminação e aplicação do conhecimento traduzido em aprendizagem. Tais espaços vão além das empresas e indivíduos incluindo insumos e a infraestrutura em que o conhecimento tácito é convertido em conhecimento formal. A troca de informações, conhecimentos e as respostas aos mercados globais criam um ciclo virtuoso de competitividade para a região e todos os seus atores. O intercâmbio de conhecimentos também pode estimular o empreendedorismo e a inovação, criando uma cultura local e padrões de comportamento que, por sua vez, difundem o “saber-fazer”.

A confiança é destacada por Millar e Curtis (1999) e Slade (2013) como um aspecto vital para garantir a eficácia da coletividade e para aumentar a competitividade por meio da partilha de conhecimento tácito. Como tal, a prática profissional e aprendizagem não estão separadas

do contexto; são emergentes, moldadas pelos recursos disponíveis, e dependentes de negociações com a comunidade.

No contexto brasileiro, Silva et al. (2014) asseveram que o aspecto cultural pode influenciar fortemente em como as pessoas se relacionam e em sua disposição a compartilhar o que conhecem. Tal disposição é aumentada em um ambiente onde o conhecimento a ser compartilhado é confiável por advir do próprio meio rural: “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” (BINOTTO; NAKAYAMA, 2009, p. 14). Nesse sentido, “os produtores não são vistos apenas como quem adota ou rejeita tecnologia, mas como originadores de conhecimento técnico e melhores práticas” (SILVA et al., 2014, p. 52).

O empreendimento rural desempenha um papel que extrapola a busca pelo lucro em suas atividades incorporando elementos subjetivos como autonomia decisória e reconhecimento comunitário (CELLA; PERES, 2002). Para os autores, o produtor rural desempenha funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.

Por meio de pesquisa empírica, eles apontam sete fatores que descrevem um profissional de sucesso na visão dos próprios produtores e dos profissionais que prestam serviços de assistência técnica. São eles: fatores financeiros que estão relacionados à compreensão do empreendimento rural como um todo; planejamento comercial que implica a utilização de estratégias comerciais para a obtenção de resultados financeiros; comunicação e informação que envolve desde a fixação dos objetivos até sua capacidade de comunicá-los aos subordinados; planejamento pessoal que envolve a integração dos interesses da produção agropecuária e a provisão de recursos financeiros da família; gerenciamento de pessoal; organização da produção; aproveitamento de oportunidades e experiência comercial. Tais requisitos denotam que a profissão não pode ser compreendida como uma atividade operacional.

Muito mais que supridores da produção primária do país, os produtores rurais são vistos hoje como gerenciadores dos negócios, atuando em um mercado onde são necessárias posturas gerenciais qualificadas, conhecimentos atualizados, habilidades e competências para lidar eficazmente com as informações e tomar decisões nesse ambiente de incertezas (BINOTTO et al., 2011; BINOTTO; NAKAYAMA, 2009; MILLAR; CURTIS, 1999).

Para Silva, Rados e Selig (2014), o conhecimento técnico pode provocar aumentos de produtividade e eficiência na agropecuária, contudo, o conhecimento tradicional dos produtores deve ser destacado, aproveitado e preservado. Como apontado por Binotto e Nakayama (2009),

as atividades dos produtores rurais sofrem influência do mercado externo, da situação econômica do país, também como da política agrícola do governo e exigem deles a capacidade de análise desses fatores para melhor gerenciamento dos riscos envolvidos no negócio.

Com isso, os produtores procuram, cada vez mais, o melhoramento contínuo e a construção de caminhos alternativos para a resolução de problemas. Tais medidas quase sempre passam pela adoção de algum processo tecnológico, contudo, os aspectos culturais, econômicos e regionais podem alterar a resposta atribuída pelo produtor a esses desafios.

Partindo do que fora apresentado em pesquisas anteriores de temáticas convergentes, percebe-se que o estudo da aprendizagem informal no espaço rural precisa partir da compreensão do contexto onde ocorrem as interações cotidianas, os desafios e os problemas que precisam ser resolvidos e que servem de gatilho para que a aprendizagem aconteça (MARSICK; WATKINS, 2001).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia da pesquisa é a “cientificizadora das relações que se estabelecem entre o ato de pesquisar e as novas compreensões que vão se erigindo do diálogo do pesquisador com o mundo” (FRANCO, 2003 p.192). Apesar de que o método torna científico o resultado de uma pesquisa, ele não deve ser compreendido apenas como um conjunto de técnicas e instrumentos de coleta de dados, mas sim como “[...] um quadro de referências decorrente de posturas, crenças, valores, que se configuram sob forma de concepções de mundo, de vida, de conhecimento” (idem). Aqui serão apresentados o tipo de pesquisa, os critérios adotados para a seleção dos sujeitos, os procedimentos de análise de dados e a caracterização dos sujeitos da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Situada dentro de um **paradigma interpretativo**, essa pesquisa baseia-se na compreensão da vida humana como uma construção ativa das pessoas em sua interação com outros (MOREIRA, 2001). Sendo assim, compreender a experiência humana envolve estudar a vida em suas ações cotidianas, ritos, rotinas e metáforas (DEWEY, 1959, 2008, 2010), as histórias que as pessoas vivem, reafirmam, modificam e recriam a cada vez que as contam (CLANDININ; CONNELLY, 1998).

Como a experiência humana não pode ser vista como algo palpável ou quantificável, o uso dos métodos tradicionais vindos das ciências naturais não conseguem responder a questões de pesquisa que buscam o sentido de algum tipo de experiência para pessoas num determinado ambiente (MOREIRA, 2001). Sendo assim, essa pesquisa adota uma **abordagem qualitativa** que tem como características básicas: o ambiente natural como fonte direta de dados onde a preocupação com o processo é maior que com o produto e o foco de atenção é direcionado para o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida (CRESWELL, 2010a).

Para Moreira (1990), a pesquisa qualitativa não deve se preocupar em fazer inferências estatísticas que a torne válida. A validade de uma pesquisa qualitativa é determinada por sua credibilidade e essa se dá em sua narrativa pela argumentação entremeada de excertos e comentários interpretativos que buscam evidências que suportem sua interpretação. Para o

autor, “[...] o interesse central da pesquisa (qualitativa) está na questão dos significados que as pessoas atribuem a eventos e objetos, em suas ações e interações dentro de um contexto social, e na elucidação e exposição desses significados pelo pesquisador (MOREIRA, 1990, p. 32)”. Para Godoy (1995) e Merriam (2002), a pesquisa qualitativa é um processo indutivo onde o pesquisador busca entender o significado do fenômeno a partir dos dados coletados diretamente no campo de onde o pesquisador constrói suas teorias.

O presente trabalho é de natureza **descritiva e interpretativa**, pois procura analisar, compreender e descrever as principais características da aprendizagem dos produtores rurais vinculados a 2 cooperativas agropecuárias do município de Sorriso/MT. Também pode ser considerada como uma pesquisa **exploratória**, pois o fenômeno da aprendizagem em cooperativas agropecuárias ainda é um tema com pouco conhecimento acumulado e sistematizado que a presente pesquisa pode contribuir para ampliar por meio do aprofundamento dos estudos no limite de uma realidade específica (TRIVIÑOS, 1987).

Sintetizando, o desenho da presente pesquisa pode ser delineado pelos seguintes componentes (FLICK, 2009):

- a) Pergunta de pesquisa: Como ocorre a aprendizagem de produtores rurais vinculados a duas cooperativas do Médio-Norte de Mato Grosso?
- b) Perspectiva paradigmática: Interpretativismo que baseia-se na compreensão da vida humana como uma construção ativa das pessoas em sua interação com outros (MOREIRA, 2001);
- c) Teoria: Teoria da aprendizagem informal (MARSICK; WATKINS, 2003); teoria da aprendizagem no local de trabalho (BERG; CHYUNG, 2008; ELLSTRÖM, 2001; ERAUT, 2004, 2011; MATTHEWS, 1999); e teoria da aprendizagem social (ELKJAER, 2004; BRANDI; ELKJAER, 2011).
- d) Método: Pesquisa qualitativa básica (MERRIAN, 2002);
- e) Local da pesquisa: duas cooperativas agropecuárias da região médio-norte de Mato Grosso;
- f) Participantes: colaboradores e produtores rurais vinculados às cooperativas;
- g) Comparação: comparar os processos de aprendizagem dos entrevistados levando em consideração as características individuais, da cooperativa e do contexto.

3.2 CONSTRUÇÃO DOS DADOS

Visando responder ao problema de pesquisa e cumprir os objetivos traçados para esse trabalho, foi estabelecido um primeiro contato com o órgão máximo de representação das cooperativas no estado de Mato Grosso: Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras de Mato Grosso (OCB/MT). Por meio de uma reunião com o Superintendente da OCB/MT em julho de 2014, foi apresentada a proposta de pesquisa solicitando, assim, a colaboração da organização para o acesso às Cooperativas Agropecuárias do Estado de Mato Grosso e, por meio delas, aos produtores rurais cooperados.

Optou-se pelos produtores rurais vinculados a Cooperativas por percebê-las como espaços sociais de trocas e resolução compartilhada de problemas. Ao aproximar-se da cooperativa, o pesquisador tem a possibilidade de adentrar ao contexto e ao ambiente social dos produtores diminuindo, por conseguinte, a distância entre ambos (GODOI; MATTOS, 2010). Além disso, a cooperativa representa um grupo específico, com objetivo em comum e formado a partir dos critérios estipulados pela assembleia geral dos sócios tendo como base o princípio da adesão voluntária.

Como há um grande número de cooperativas do ramo agropecuário em Mato Grosso, foi discutido junto com o superintendente um possível recorte para a análise de processos de aprendizagem. Com base em sua experiência na área, o gestor indicou que se fizesse contato com as cooperativas do Município de Sorriso que se destacam pelo seu desempenho e crescimento no estado.

Sorriso nasceu no final da década de 70, época da expansão brasileira em direção à Amazônia, em decorrência dos incentivos dos governos militares para colonização e ocupação da floresta tropical, conhecida como Amazônia Legal. Inicialmente, com a colonização de paranaenses e catarinenses, tem também em sua formação grande parte de gaúchos da região de Passo Fundo (IBGE, 2014).

A partir da gestão de grande quantidade de terras pertencentes a um grupo estadunidense às margens da BR-163 no médio norte mato-grossense, foi realizado o loteamento de áreas e implantação do plano piloto. O vilarejo foi elevado a município em 13 de maio de 1986. Em 2010, Sorriso já apresentava um dos maiores IDHM do estado (0,744) e em 2012, um dos maiores PIB per capita do Estado (R\$ 53.584,87) (IBGE, 2014).

Em 2012, foi conferido ao município de Sorriso o título de Capital Nacional do Agronegócio por meio da Lei 12.724 de 17/10/2012, sancionada pela presidenta Dilma

Rousseff e assinada pelo então ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Mendes Ribeiro Filho.

O município de Sorriso conta com 7 cooperativas do ramo agropecuário vinculadas à OCB/MT. Cada uma delas criada por um grupo de produtores em busca de unir esforços para a resolução de problemas específicos. Além do número de sócios, as cooperativas se diferenciam pelos produtos com os quais trabalham, como: soja, milho, algodão, mandioca, leite e seus derivados. Sendo assim, dentre as 7 cooperativas do município, optou-se por selecionar as cooperativas com sede dentro do perímetro urbano do município e foco nos mesmos produtos, o que indica experiências semelhantes quanto ao ramo de atuação.

Com base nesses critérios, foram selecionadas para participar da pesquisa as 2 cooperativas que atuam com soja, milho e algodão. Buscando preservar sua identidade, as cooperativas participantes serão denominadas nesse trabalho como:

1. Cooperativa Agropecuária e Industrial Alfa – COOALFA
2. Cooperativa Mercantil e Industrial Beta – COOBETA

Mesmo compreendendo que o estudo aprofundado da realidade de uma das cooperativas já traria elementos significativos para a análise do processo de aprendizagem dos produtores, optou-se pelo estudo de ambas para que as particularidades presentes em cada contexto pudessem ser identificadas e os processos de aprendizagem dos produtores pudessem ser comparados.

A partir da seleção das cooperativas, procurou-se estabelecer contato com a presidência de cada uma delas para apresentação da proposta de pesquisa e solicitação de participação. As cooperativas se dispuseram a participar da pesquisa procurando viabilizar agenda para as visitas de construção de dados.

Os instrumentos utilizados para a construção dos dados foram:

- a. Diário de campo – O diário de campo foi utilizado como local de registro das impressões e situações ocorridas no momento das visitas, transcrições e análise de dados.
- b. Entrevistas qualitativas com colaboradores e produtores. Como afirmam Godoi e Mattos (2006), as tipologias normalmente atribuídas às entrevistas qualitativas acabam, por vezes, se tornando imprecisas para a compreensão destas como um evento dialógico. Nesse contexto, a maior importância é destinada ao processo de interação entre pesquisador e pesquisados durante a construção dos dados conforme objetivo da pesquisa. Tendo como base um roteiro de entrevista previamente estruturado, a pesquisadora se propôs a organizar um ambiente favorável à

expressão livre dos entrevistados, tendo sempre como foco o objetivo geral da pesquisa. Os roteiros de entrevistas foram construídos a partir da teoria da aprendizagem informal (MARSICK; WATKINS, 2003); teoria da aprendizagem no local de trabalho (ERAUT, 2004, 2011); e teoria da aprendizagem social (ELKJAER, 2004; BRANDI; ELKJAER, 2011) e encontram-se disponíveis no Apêndice A e B.

- c. Análise dos documentos: Estatuto Social, Regimento e Organogramas disponibilizados pelas cooperativas.

Os dados foram construídos entre junho e agosto de 2015 a partir de visitas realizadas às cooperativas. Nessas ocasiões, foi possível conhecer as dependências de trabalho, a equipe de colaboradores, a estrutura organizacional e alguns dos produtores cooperados presentes na cooperativa. Como afirma Creswell (2010b), quando a pesquisa qualitativa ocorre no cenário natural do participante, esse se sente mais à vontade e o pesquisador tem maior possibilidade de estar envolvido nas experiências reais dos sujeitos, identificando detalhes sobre a pessoa ou sobre o local onde ela se encontra.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Durante a realização da presente pesquisa, foram entrevistados alguns colaboradores presentes em cada uma das cooperativas. As entrevistas com os colaboradores tiveram como objetivo conhecer a cooperativa pesquisada, sua estrutura e seus processos de maneira a compreender melhor o contexto onde estão inseridos os sujeitos da pesquisa. A todos eles foram explicados os objetivos da pesquisa e solicitado a autorização para gravação e posterior transcrição. As entrevistas com os colaboradores totalizaram 05 horas, 25 minutos e 21 segundos de gravação.

Os sujeitos foram escolhidos por conveniência, contudo houve a preocupação de que participassem colaboradores com cargos de gerência e colaboradores em atividades operacionais com maior tempo de casa para maior qualidade das informações coletadas. A quantidade de entrevistas mostrou-se suficiente pelo grau de saturação dos dados para a compreensão do contexto da cooperativa.

Para a identificação dos sujeitos da pesquisa, foram adotadas as seguintes siglas:

C: Colaborador

P: Produtor

A: CooAlfa

B: Coobeta

CA1: Colaborador 1 da Coalfa

CB1: Colaborador 1 da Coobeta

PA1: Produtor 1 da Coalfa

PB1: Produtor 1 da Coobeta

Quadro 1: Colaboradores entrevistados

Colaboradores entrevistados			
COOALFA		COOBETA	
Identificação	Cargo/Departamento	Identificação	Cargo/Departamento
CA1	Gerente Com. Grãos	CB1	Diretor Comercial
CA2	Comercial	CB2	Diretor Compras
CA3	Faturamento	CB3	Diretor Executivo
CA4	Gerente Com. Químicos	CB4	Gerente Faturamento
CA5	Fiscal	CB5	Gerente Financeiro
		CB6	Comercial
		CB7	Compras

Fonte: Dados Coletados na pesquisa.

Após as entrevistas com os colaboradores, foram realizadas entrevistas com os produtores rurais que estavam presentes na cooperativa durante o período de visitas. As entrevistas foram realizadas na sala de reuniões da própria cooperativa para que os produtores se sentissem mais seguros da institucionalidade da pesquisa e, com isso, se dispusessem a participar. A todos eles fora explicado os objetivos da pesquisa e solicitado a autorização para gravação e posterior transcrição. Como pode ser observado no Quadro 2, foram realizadas entrevistas com 10 produtores rurais totalizando 6 horas, 44 minutos e 18 segundos de gravação.

A quantidade de produtores participantes da pesquisa se mostrou satisfatória, visto a proximidade das experiências relatadas e a repetição das respostas como indica o princípio da saturação (GODOI; MATTOS, 2006).

Quadro 2: Produtores entrevistados

Produtores entrevistados	
Identificação	Identificação
PA1	PB1
PA2	PB2
PA3	PB3
PA4	PB4
PA5	PB5

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Procurando responder ao primeiro objetivo específico proposto para esse trabalho, a sessão 4 apresenta a caracterização das cooperativas e dos sujeitos da pesquisa.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados foi utilizado o Método de Análise de Categorias com base em Lankshear e Knobel (2008). Para os autores, “análise de dados é o processo de organizar peças de informação, identificando sistematicamente suas características fundamentais (temas, conceitos, crenças etc.) e interpretá-los” (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008, p. 223). É nesse ambiente que o processo de análise se torna dialógico à medida que leva o pesquisador a inúmeras releituras dos dados procurando identificar os significados atribuídos pelos sujeitos a determinados temas ou conceitos.

Desde a escolha do referencial teórico e elaboração do roteiro de entrevista é possível afirmar que já existam algumas categorias previamente definidas pelo pesquisador que os dados podem confirmar ou não. Contudo, uma vez iniciada a análise, categorias adicionais serão necessárias para sintetização dos dados coletados. Cabe ao pesquisador certa sensibilidade para “deixar as categorias ‘surgirem’ ou ‘emergirem’ dos dados” (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008, p. 233).

O roteiro de entrevista com os produtores teve como base alguns temas identificados em pesquisa anterior como demandas de aprendizagem de produtores (CAPARRÓZ-CARVALHO; BIDO, 2015). Isso implicou que fossem discutidas nas entrevistas algumas temáticas como: controle de custos, comercialização dos produtos, uso das tecnologias e características do contexto. Essas temáticas também foram apontadas na pesquisa de Cella e Peres (2002) como fatores importantes para o sucesso profissional de produtores rurais. Contudo, elas não se converteram em categorias básicas visto que somente o contato com os dados poderia dizer a importância atribuída pelos produtores a tais temas e se esses poderiam ser considerados como conteúdo, razão, método ou contexto da aprendizagem.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas preservando as características coloquiais da comunicação verbal. Uma vez transcritos, os dados foram inseridos no *software* NVivo, versão 10 *for Windows*, para a categorização e análise. Em um primeiro momento, o software foi utilizado apenas como uma ferramenta de codificação auxiliando a pesquisadora no processo de atribuição de determinados códigos a cada unidade textual. O uso do computador no processo de análise de dados não se destina a substituir o pesquisador e as técnicas de análise, mas visa ajudar a aumentar a eficácia e eficiência da manipulação dos dados e sua interpretação liberando tempo para inferências e demais etapas do processo de análise (LAGE, 2011; BAZERLEY; JACKSON, 2013).

Podem ser consideradas categorias pré-estabelecidas para a compreensão do fenômeno da aprendizagem de produtores rurais vinculados a duas cooperativas de Sorriso: “o que”;

“como”, “quando”. Essas três perguntas básicas nortearam as primeiras análises e a partir daí, novas categorias começaram a emergir dos dados.

Após a categorização, outros recursos disponíveis no software NVivo 10 foram utilizados para enriquecer as análises.

3.4.1 VALIDADE INTERNA DA ANÁLISE DE DADOS

Como mencionado anteriormente, a validade de uma pesquisa qualitativa é determinada por sua credibilidade que se dá pela argumentação entremeadada de excertos e comentários que buscam evidências que suportem sua interpretação (MOREIRA, 1990). Contudo, alguns cuidados podem ser tomados de forma a garantir o ajuste entre as categorias científicas e a realidade dos participantes (GODOY, 2005).

Procurando aumentar a validade interna da análise dos dados, a pesquisadora realizou novo contato com a presidência das cooperativas participantes da pesquisa. Primeiramente, as análises dos dados foram separadas de acordo com os dados provenientes de cada uma das cooperativas. Posteriormente, os resultados da análise foram encaminhados por e-mail para o presidente de cada uma das cooperativas juntamente com a solicitação de uma agenda para discussão dos resultados. Apesar da insistência, somente o presidente da Coalfa se prontificou em analisar e discutir os resultados da pesquisa.

A reunião com o presidente da Coalfa ocorreu no dia 16 de abril de 2016 na recepção de um hotel em Cuiabá por ocasião de sua participação em um evento na cidade. A conversa foi gravada com sua autorização e teve duração de 25 minutos. O principal objetivo da conversa era identificar a visão do presidente da cooperativa sobre os resultados e as interpretações da pesquisadora, validando-as ou sugerindo caminhos para uma nova leitura do contexto. Após uma breve explanação da pesquisadora sobre a estrutura da pesquisa, o presidente apontou os temas que mais lhe chamaram a atenção e explicou o contexto histórico de formação da cooperativa que, a seu ver, conduziu aos resultados encontrados na pesquisa. Com a confirmação do presidente sobre os achados e interpretações feitas pela pesquisadora, não foram necessárias novas revisões.

Por fim, a pesquisadora se dispôs a visitar novamente a cooperativa para levar os resultados da pesquisa. O presidente fez o convite para a apresentação dos resultados aos demais cooperados durante a próxima Assembleia Geral da cooperativa. Essa sugestão também foi encaminhada à Coobeta que até o presente momento ainda não se manifestou. Trata-se da

responsabilidade de todo pesquisador em levar uma devolutiva às pessoas e instituições envolvidas na pesquisa como parte de seu compromisso moral e ético (LEITE et al., 2010).

..

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa tem por objetivo analisar os processos de aprendizagem de produtores rurais vinculados a duas cooperativas do ramo agropecuário no Estado de Mato Grosso. Para se chegar a esse fim, foram estabelecidos objetivos específicos de forma a operacionalizar o processo sem perder de vista a dimensão total desejada. Dessa forma, a presente seção será organizada de forma a atender paulatinamente cada um dos objetivos específicos traçados para o trabalho e, por fim, possibilitar à análise do fenômeno como um todo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO ONDE OCORREM OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM DOS PRODUTORES

A presente seção busca caracterizar as cooperativas participantes da pesquisa que constituem parte importante do contexto onde se inserem os sujeitos da presente pesquisa. Dessa forma, pretende-se atender ao primeiro objetivo específico: Caracterizar o contexto onde ocorrem os processos de aprendizagem dos produtores.

4.1.1 COOALFA - Cooperativa Agropecuária e Industrial Alfa

A Cooperativa Agropecuária e Industrial Alfa foi constituída em agosto de 2005, com 13 grupos familiares que procuravam somar esforços nos processos de compra e venda de produtos em lotes. Isso pode ser observado, por exemplo, em um trecho da entrevista com um dos co-fundadores da Cooperativa:

A gente achava que nós precisaríamos se juntar tanto na hora de comprar os insumos, quanto na hora de vender, para poder ter escala, ter volume. Que a gente teria condição de, pelo menos, tentar barganhar algum ponto que seria positivo para nós, então a ideia foi essa. (PA4)

Além da formação de lotes para melhor comercialização de seus produtos no mercado e compra dos insumos necessários para a produção, a formação da cooperativa também significou maior segurança dos produtores em suas negociações, como dispõe o Estatuto Social da Coofalpa, Capítulo II, Art.2º: “A cooperativa tem como objetivo congrega os produtores

rurais, dentro de sua área de ação para, com base na colaboração recíproca a que os mesmos se obrigam, promover a mais ampla defesa de seus interesses econômicos e sociais”.

E era uma forma para nós, além de ter escala, de a gente buscar ter um pouco mais de segurança, porque na hora que a gente fazia os negócios com as empresas, a gente tinha que assinar contratos que muitas vezes tinham cláusulas que não eram equilibradas né, eram desfavoráveis para nós, então foi uma forma da gente barganhar algumas cláusulas de contratos, para que não fossem tão desfavoráveis. E a gente selecionar um pouco mais, tanto os fornecedores e os compradores né. (PA4)

Após um período de sedimentação do grupo e de suas estratégias de trabalho, a cooperativa passou a abrir-se a novos cooperados. Apesar do Estatuto Social não explicitar pré-requisitos para o ingresso na Cooperativa, o art 4º apresenta a necessidade de preenchimento de uma proposta de admissão abonada por 3 sócios não membros do Conselho de Administração. Tal critério foi apontado em algumas entrevistas como uma forma de apadrinhamento dos novos cooperados, garantindo a homogeneidade do grupo e de seus interesses.

O que é levado em consideração? Ah, vamos convidar os grandes da cidade? Não. Cada um apadrinhava outro produtor. Então eles chegavam: “Bom eu quero indicar o nome do meu vizinho tal, uma pessoa assim...” aí ia para a assembleia e os outros 13 teriam que aprovar. (CA1)

Além da corresponsabilidade pelo novo cooperado, alguns princípios foram recorrentes nas entrevistas: idoneidade do produtor, seu histórico junto à comunidade quanto ao cumprimento dos contratos e aptidão para trabalhar em cooperativa.

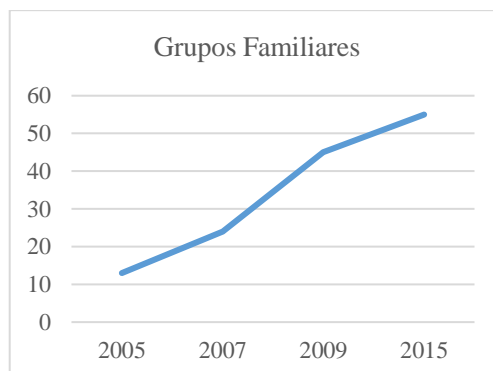
Mas enfim, quando esse grupo, formou uma cooperativa, daí eles abriram para a participação de novos. Daí eles foram buscar na sociedade. Aí que foi o legal: foram buscar aqueles que eram pessoas sérias que tinham essa visão cooperativa pra incorporar. E aí que eu fui chamado, que eu entrei aqui [...]. (PA2)

É analisado o que? Como ele trabalha na praça, nunca negou contrato, como é o perfil dele. Não é se ele é grande. É se ele é bom. Não há o hábito na cooperativa de colocar só os grandes. Se fosse assim não teria gente com 400, 500 hectares. Tem um de 15.000 que colocou o de 400, por exemplo. Porque ele era bom. Tinha um bom relacionamento na praça. Nunca negou contrato. Um cara certo, vamos dizer. (CA1)

A partir desse movimento de abertura, a cooperativa passou de 24 grupos familiares em 2007 para, aproximadamente, 45 grupos em 2009 e em 2015 (durante a realização dessa pesquisa) conta com 55 grupos familiares que, juntos, somam um total de 200 mil hectares de soja com produção acima de 700 mil toneladas em primeira safra; 140 mil hectares de milho

com produção acima de 900 mil toneladas em segunda safra, o que equivale dizer que a cooperativa é responsável por 1% da produção dessas commodities no país¹.

Figura 3: Cooperados Coalfa de 2005 a 2015



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

A referência a grupos familiares se deve ao fato de que são 55 núcleos que congregam diferentes inscrições estaduais, pessoas jurídicas ou físicas de uma mesma família que se deixam representar na maior parte das decisões por um único patriarca. Com isso, por mais que o número de associados esteja em torno de 180, sendo os 180 livres e habilitados para participar das transações na cooperativa, as decisões são tomadas pelos 55 grupos familiares.

Hoje a cooperativa procura agregar valor aos seus cooperados buscando entender e antecipar suas necessidades e expectativas, na compra e venda de seus produtos, no uso estratégico da rede de armazéns de seus próprios cooperados, no armazenamento de produtos químicos e recebimento de suas embalagens. A cooperativa ainda possibilita a seus cooperados uma conexão direta com a bolsa de Chicago, obtendo informações e permitindo negociações com as mais atuantes *trades* do Brasil.

Os colaboradores participantes da pesquisa definem a Coalfa a partir de algumas características como: expressão concreta do cooperativismo, extensão do produtor e modelo a ser seguido, como pode ser observado no Quadro 3.

¹ Fonte: entrevistas e vídeo institucional em comemoração aos 10 anos da cooperativa. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kAlvmU4TZTI>. Acesso em: 28 out. 2015.

Quadro 3: Caracterização da Coalfalfa pelos colaboradores participantes

Característica recorrente	Sentido atribuído	Alguns trechos que exemplificam:
Cooperativismo	Tem como foco o crescimento do grupo como um todo.	“É o cooperativismo. Todos os produtores com o mesmo ideal visando o grupo. Eu vejo o mesmo ideal: crescer, mas crescer a cooperativa em si”. CA2
Extensão do produtor	Busca auxiliar o produtor em ações coletivas que ultrapassam as capacidades individuais.	“É uma extensão do produtor no auxílio da venda da produção soja e milho e na compra de insumos e químicos. Não é a Coalfalfa que vendeu ou que comprou. É o produtor que vendeu por meio da Coalfalfa”. CA1
Modelo a ser seguido	Modelo de um novo perfil de cooperativismo.	“Ela é praticamente um modelo. Um modelo com muito sucesso”. CA3

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Os colaboradores não separam a cooperativa (organização), dos produtores que a compõem (indivíduos). Ela é percebida como a extensão desses produtores em uma ação cooperativista que se torna um modelo de negócio. Por não ser muito grande o número de cooperados, os colaboradores se sentem bem próximos ao grupo, compartilhando seus ideais. Para eles, a forma de organização da cooperativa é um modelo de sucesso a ser seguido por outras cooperativas.

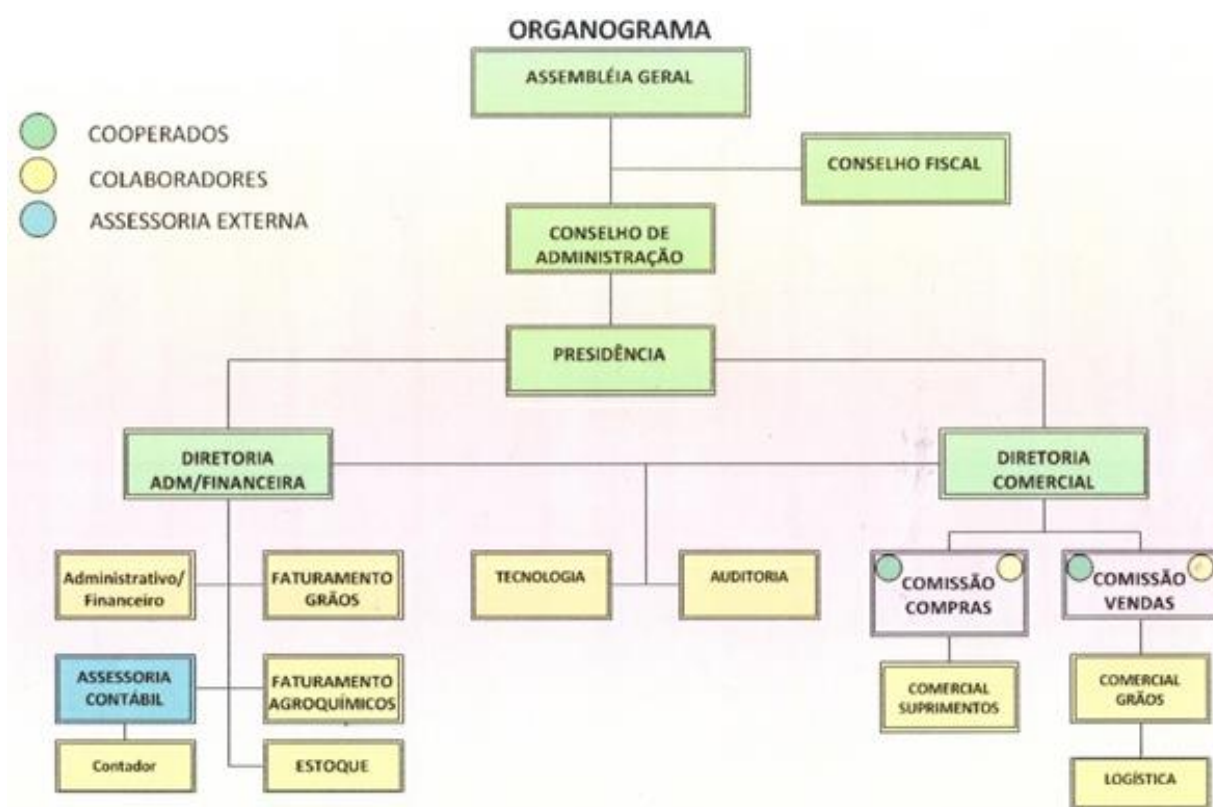
4.1.1.1 Estrutura Organizacional e forma de trabalho

A Coalfalfa mantém uma estrutura organizacional pautada na gestão realizada pelos próprios cooperados, como pode ser observado no trecho abaixo:

Até aqui, não foi preciso buscar gente de fora para exercer cargo aqui, é tudo o pessoal daqui tudo os botinas mesmo que tem tocado. Aí na hora que tem buscado consultoria, também não tem poupado, para assessorar quem está aqui. (PA1)

A cooperativa propicia a formação e capacitação dos próprios produtores cooperados para a gestão e a liderança dos negócios na cooperativa. Isso também pode ser observado no Organograma da Cooperativa, conforme Figura 4.

Figura 4: Organograma Coalfa 2015



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Como dispõe o Estatuto Social da Coalfa, sua estrutura organizacional é composta por:

- Assembleia Geral dos associados que é o órgão supremo da Cooperativa. A Assembleia se reúne, obrigatoriamente uma vez ao ano no decorrer do primeiro trimestre que suceder o término do exercício social. Usualmente é convocada e presidida pelo Presidente, contudo também pode ser convocada pelo Conselho Fiscal ou por 20% dos associados em pleno gozo de seus direitos sociais, após uma solicitação não atendida.
- O Conselho de Administração que é composto de 09 membros eleitos pela Assembleia Geral entre os associados, sendo que 03 compõem a Diretoria Executiva nas funções de Presidente, Diretor Comercial e Diretor Administrativo-financeiro, 04 conselheiros e 02 suplentes. O Conselho de Administração reúne-se ordinariamente uma vez ao mês, sendo de sua competência planejar e traçar normas para as operações e serviços da Cooperativa e controlar seus resultados.
- O Conselho Fiscal é constituído de 03 membros efetivos e 03 suplentes eleitos anualmente pela Assembleia Geral. O Conselho Fiscal reúne-se ordinariamente uma

vez a cada sessenta dias, cabendo-lhe exercer fiscalização sobre as operações, atividades e serviços da Cooperativa.

- d. Comissões setoriais. O Estatuto faculta a criação de Comissões Setoriais, formadas por diretores, associados, colaboradores, técnicos ou pessoas familiarizadas com determinados assuntos de interesse da cooperativa, sem que possua, entretanto, qualquer poder de ação ou deliberação administrativas, sendo sua criação e extinção de competência do Conselho de Administração. Como apresentado no Organograma, a Cooperativa dispõe de duas Comissões: Comissão de Compras e Comissão de Vendas onde participam o Diretor Comercial, associados e colaboradores.

À Diretoria Comercial respondem os departamentos: Comercial, Suprimentos; Comercial Grãos e Logística. Já a Diretoria Administrativa-financeira compreende os departamentos: Administrativo-financeiro; Faturamento Grãos; Faturamento Agroquímicos e Estoque. A diretoria administrativa-financeira conta também com a Assessoria Contábil externa à cooperativa. Os departamentos de tecnologia e auditoria respondem concomitantemente às duas diretorias.

Tal estrutura mostra que todos os níveis decisórios estão sob a responsabilidade dos Cooperados. Mesmo em aspectos que exigem conhecimentos técnicos, como os relacionados à compra de insumos ou à venda dos produtos no mercado nacional/internacional, as demandas comuns são discutidas nas comissões, cabendo a decisão ao Conselho de Administração.

A cooperativa zela pela manutenção da filosofia de cooperativismo adotada onde cada cooperado é responsável direto por suas decisões e negociações. Como prevê o Estatuto, a cooperativa exige, antecipadamente, a transferência de recursos financeiros dos associados para a aquisição em comum de insumos, serviços e bens de produção.

Nas entrevistas realizadas, identificou-se a grande importância atribuída pelos produtores à responsabilidade individual nas negociações realizadas dentro das cooperativas.

A Coalfá eu acho que ela é diferente das outras por que aqui cada associado é responsável pelos próprios negócios, né. Praticamente o risco da cooperativa é zero. Risco zero de ter um problema pra frente, né. Se eu faço uma compra eu sou responsável pela compra, se eu faço uma venda eu sou responsável pela venda. O agricultor que tem que fazer a parte dele. Tem essa segurança aqui dentro. Dá segurança 100%. Porque se você fazer a sua parte certa, o outro produtor tem que fazer a parte certa dele. Não tem como trabalhar errado aqui. A diferença da Coalfá é essa, né. Cada um tem que resolver o seu problema. A Coalfá não vai resolver o meu problema. Eu que tenho que resolver. É lógico que no geral ela... mas se eu comprar um quilo de qualquer coisa eu é que vou ter que pagar. Se eu comprar eu vou ter que pagar. (PA3)

Daí eu gostei muito do modelo. Porque assim, e o modelo era esse. E a gente briga muito para continuar nesse modelo. Assim, não é que eu tenho dinheiro pra comprar à vista, não quer dizer que eu sou melhor que ninguém. Ninguém aqui é melhor que ninguém. A gente bate muito isso aqui nessa sala. Na sala de reuniões e tal. O que nós temos é o seguinte: dê teus pulos, corra atrás, arrume o dinheiro e venha aqui comprar. Porque aqui nós vamos fazer bons negócios. O que é bons negócios? É comprando junto, juntando todo esse modelo: pool de compra, associação, não sei o que. Juntando isso, tendo credibilidade junto às multinacionais que nos fornecem esses produtos que são as detentoras de produção, né. Dos produtos que a gente precisa. (PA2)

Nesse modelo, todos os esforços de captação de recurso e organização financeira são realizados individualmente pelos associados fora da cooperativa. Uma vez que o associado esteja com o valor do investimento disponível, ele traz a demanda para a cooperativa e participa das negociações dos produtos com a garantia de que todo o volume adquirido está sendo pago à vista, não havendo riscos para a cooperativa.

Como instituí o Artigo 60 do Estatuto Social, todas as despesas da cooperativa são cobertas pelos associados mediante rateio dos custos fixos e despesas gerais. Tal valor é dividido pelo número de hectares explorados pelos associados, mesmo para aquele que não tenha realizado qualquer operação junto à Cooperativa. Com isso, todas as transações realizadas dentro da cooperativa não são taxadas de um valor fixo ou porcentagem. Os valores contratados no mercado são os mesmos repassados para os produtores, tanto na compra como na venda.

A cooperativa não ganha nada pra trabalhar isso, agora o produtor sim, sustenta a cooperativa, ele paga X reais por hectare pra manter a estrutura aqui. Então toda negociação a cooperativa não ganha nada, nem na compra e nem na venda de grãos. Isso ficou bem seguro, é menos a probabilidade de acontecer fraudes né. (PA4)

Uma vez que o custo da cooperativa é rateado entre os cooperados independentemente da movimentação que este tenha realizado dentro da cooperativa, os cooperados se esforçam para concentrarem suas negociações na cooperativa como forma de diluir os custos dela por meio dos benefícios recebidos nas transações realizadas.

4.1.1.2 Produtores participantes da pesquisa

Fora observado durante as visitas à cooperativa que os produtores têm o costume de frequentar suas dependências, mesmo sem que haja alguma reunião agendada. Isso facilitou o acesso aos produtores que foram convidados pelos gestores durante sua passagem pela cooperativa para participar da pesquisa, realizando a entrevista. Todos os produtores

interpelados aceitaram o convite e se dirigiram para a sala de reunião onde foram realizadas as entrevistas. O Quadro 4 apresenta os dados gerais dos produtores participantes.

Quadro 4: Produtores entrevistados na Coaalfa

COOALFA – Produtores entrevistados							
Identificador	Ano nasc.	Naturalidade	MT (anos)	Escolaridade	Estado Civil	Filhos	Qtde func.
PA1	1957	Upuranga/SP	31	E.M.	Casado	3	30
PA2	1959	Getúlio Vargas/RS	31	Eng. Agrônomo	Casado	2	30
PA3	1961	Getúlio Vargas/RS	30	E.F.II incomp.	Casado	2	10
PA4	1964	Toledo/PR	35	E.F.I	Casado	2	15
PA5	1971	Victor Graef/RS	23	E.M.	Casado	2	3

P: Produtor/A: Coaalfa/N: Identificador do Produtor

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Uma breve análise permite identificar que todos os produtores entrevistados são oriundos da região sul ou sudeste do país, são casados e possuem, pelo menos, 2 filhos. A idade dos entrevistados varia de 58 a 44 anos sendo a maior parte vivenciados em Mato Grosso. Como o Município de Sorriso tem hoje 29 anos, pode-se considerar que somente o PA5 chegou à região após a emancipação do Município. Os demais produtores, de uma forma ou de outra, participaram do processo de colonização da região. Dos produtores entrevistados, 2 tem somente o Ensino Fundamental completo, 2 o Ensino Médio e 1 é graduado em Agronomia.

As entrevistas com os colaboradores também ajudaram na caracterização dos produtores rurais participantes da cooperativa. Ao tentarem explicar quem são esses produtores, os colaboradores utilizaram alguns atributos em comum em sua caracterização.

Os colaboradores participantes da pesquisa utilizaram algumas categorias em comum para caracterizar os produtores associados à cooperativa. Para eles, os produtores se diferenciavam dos demais produtores do município quanto à sua estrutura, ao seu perfil profissional e quanto à sua participação nas ações da cooperativa.

No que se refere à sua estrutura, os colaboradores destacam que os produtores vinculados à cooperativa são detentores de um alto nível de tecnologias de produção e tecnologias embarcadas em insumos e equipamentos que alteram as práticas comumente relacionadas com a atividade agrícola. São destacadas, por exemplo, tecnologias para o reaproveitamento de dejetos para a produção de energia e adubo, tecnologias que possibilitam a realização de 3 safras ao ano, correção de solo e agricultura de precisão.

No que se refere à área plantada, os colaboradores destacam que a cooperativa não é formada apenas por grandes produtores: “Aqui dentro, a área de soja da cooperativa é 186.000

hectares. Tem produtor que planta 400 hectares e tem produtor que planta 15.500. Então, não é uma regra: ‘Ah, na Coalfa só tem produtor grande’. Tem de 400 a 15.500” (CA1). Mesmo sendo grande a diferença entre a área plantada entre os cooperados, percebe-se que esse não é um aspecto relevante nas transações do dia a dia. Eles apontam uma convivência harmônica entre grandes e pequenos visto que todos têm o mesmo objetivo dentro da cooperativa.

Para os colaboradores, um dos aspectos que caracterizam o grupo de produtores que compõem a Coalfa é o perfil profissional no que se refere a: tomada de decisão, questões de comportamento, experiência e habilidades técnicas como pode ser observado no Quadro 5:

Quadro 5: Produtores entrevistados na Coalfa

Categoria	Excertos dos colaboradores
Decisões	“O que tem é o gerente financeiro, mas ele faz o que o dono manda ainda, não tem autonomia para decisões. [...] É produtor ainda”. (CA1) “Mas na fazenda, quem ainda toma as decisões é o patriarca. O filho, vamos dizer, junta as informações, as opções e leva para o patriarca: Está aqui, tal, o que você acha”? (CA1)
Comportamento	“Bom (bom pagador)” (CA1) “O que fez esse grupo estar onde ele tá hoje é a credibilidade”. (CA4)
Experiência	“[...] 15, 20 anos de agricultura” (CA1); “Não são aventureiros” (CA3) “Está em um momento de transição. Mas aqui dentro está sendo bem tranquilo. Tem muitos que já estão participando do conselho fiscal que já são os filhos. Queira ou não para essa área mais burocrática, tecnológica, já vem a nova geração”. (CA1)
Técnica	“A parte agrônômica, vamos dizer, a parte do plantio em si eles são os melhores. Em plantar e colher eles são bons”. (CA1)

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Compreende-se que os produtores que compõem a Coalfa ainda são os mesmos que passaram pelo processo migratório, chegando à região em meados da década de 1980. Mesmo assim, ainda são produtores ativos e que estão à frente de seus negócios concentrando sobre si as decisões em sua propriedade. Apesar de dispor de uma equipe de trabalho que conta com cargos administrativos e de gestão, o produtor mantém as decisões sobre seu comando. Isso também ocorre em relação aos filhos no processo de sucessão familiar. Ao retornarem dos estudos para a propriedade da família, os filhos acabam dispondo de pouca autonomia no processo decisório.

Alguns aspectos relacionados a questões de comportamento ético foram destacados pelos colaboradores. Para eles, os produtores participantes da Coalfa são pessoas honestas que honram seus compromissos, o que lhes dá credibilidade no mercado. Como apresentado anteriormente, o grande critério de seleção para o ingresso na cooperativa é a credibilidade do

interessado na tentativa de que o grupo continue coeso e seguro para os participantes atuais. Percebe-se que esse quesito gera certa admiração dos colaboradores para com os produtores o que lhes dá segurança ao afirmar que a cooperativa não deixa de honrar seus compromissos.

Para os colaboradores, outro aspecto que dá credibilidade às negociações realizadas pela cooperativa é a experiência dos cooperados em sua atividade profissional. Mesmo que a cooperativa seja nova no mercado, os cooperados que a compõem estão no ramo há algum tempo e são individualmente respeitados no mercado o que facilita as transações comerciais da cooperativa como afirma CA1:

A Coalpha existe desde 2006, porém, os cooperados estão aqui desde 80. Então isso também dá uma credibilidade no mercado. Quando a gente vai vender o produto Coalpha: “Há, a Coalpha começou em 2006”, diz uma multinacional, 2006 aqui no Brasil é nova, porém, quem está por trás dela são produtores consolidados no mercado desde muito tempo. Até quando a gente negocia um lote de soja, por exemplo, ou milho, A Coalpha está vendendo, porém, essa soja é de quem? Tal cooperado, tal cooperado. Os compradores sabem de quem é o produto, só que é a Coalpha que comercializa. Ela é uma ferramenta de comercialização. Só que existe um produtor lá atrás que está lá há 30 anos. Então isso dá uma credibilidade.

Há também uma nova geração que está assumindo, mesmo que lentamente, algumas das funções nas propriedades e, também, na cooperativa, principalmente no que se refere a questões tecnológicas e burocráticas. Além disso, os colaboradores destacam que há um investimento da cooperativa, também como, da OCB/MT e outras instituições para o acompanhamento desse processo de transição.

Os colaboradores demonstraram segurança e respeito pelas habilidades técnicas dos produtores vinculados à cooperativa no que se refere diretamente à produção. Eles destacam que a cooperativa não tem foco em prestação de serviços agronômicos até porque os produtores já detêm certa expertise nessa área contando com uma equipe técnica diretamente em sua propriedade.

Outro aspecto apontado nas entrevistas para caracterizar os produtores vinculados à Coalpha foi a questão da participação dos cooperados na cooperativa. Para os colaboradores, os produtores são bem participativos e costumam frequentar as reuniões, tanto as assembleias, quanto as reuniões dos grupos e comissões. Isso se torna mais visível quando em comparação a outras cooperativas como aponta CA5:

Olha, eu to fazendo uma pós, lá em Cuiabá, e o que os colegas estão reclamando bastante dessa questão que os cooperados não são tão participativos, porque dizem: "Ah, pros cooperados irem na assembleia ou em uma reunião, eu tenho que fazer um churrasco, fazer um brinde, fazer alguma coisa". E eu não vejo isso aqui sabe. É claro que de 177 não vêm 100%, mas

eu acho que pelo menos um ou dois de cada grupo familiar sempre está presente, ou em assembleia ou reunião.

Um dos motivos que os colaboradores apontam para a efetiva participação dos associados é o senso de pertencimento deles para com a cooperativa, o que lhes dá uma corresponsabilidade pelo processo de gestão e direção da mesma. “A cooperativa é deles, então, eles participam. Eles cuidam o que é deles. É uma participação ativa” (CA1).

Contudo, o colaborador CA2 destaca que há um grupo que não costuma participar das decisões da cooperativa recorrendo a ela somente para a participação em suas negociações: “e tem os outros cooperados que são mais distantes, que procuram a cooperativa na hora de negociar mesmo, que não é tão presente na tomada de decisão” (CA2). Talvez a disparidade entre os discursos se deva ao fato desses colaboradores fazerem parte de áreas distintas dentro da cooperativa. O CA1 faz parte da gestão comercial de grãos da cooperativa enquanto CA2 faz parte da gestão comercial de químicos. De qualquer forma, a participação desses sujeitos contribuiu para a compreensão de vários aspectos do perfil dos produtores que o pesquisador, às vezes, não conseguiria perceber visto a limitação de tempo da própria pesquisa.

4.1.2 COOBETA - COOPERATIVA MERCANTIL E INDUSTRIAL BETA

A Cooperativa Mercantil e Industrial Beta e foi constituída em 14 de junho de 2002, primeiramente com o intuito de atender à indústria têxtil no faturamento da pluma do algodão.

A cooperativa surgiu numa época em que nós fomos executar um comprador de algodão, que ele não... ele infringiu o contrato. Aí nós pegamos um advogado de uma cooperativa lá de Primavera do Leste. E fizemos o que tinha que ser feito, e começamos a conversar sobre cooperativa e ele deu umas dicas interessantes e que nós iríamos crescer se nós fossemos unidos. E daí quando nós voltamos dessa viagem, a gente se reuniu na época, quatro, cinco amigos, mas nós precisava de vinte pessoas pra formar a cooperativa. A OCB precisa é um regulamento deles, né... Aí nós pegamos aqueles quatro ou cinco, pegamos os irmãos deles e atingimos a cota e começamos com a Coobeta (PB2).

Apesar de surgir especificamente para suprir uma necessidade dos produtores de algodão, desde a elaboração de seu Estatuto, a cooperativa buscou estimular e defender as atividades sociais e econômicas de seus associados; realizar a venda em comum de sua produção e as representações comerciais de insumos e demais produtos oriundos da produção agropecuária dos associados.

O desenvolvimento histórico da cooperativa se deu em 3 grandes fases. A primeira com ênfase na inclusão de novos membros para dar corpo ao negócio em comum que estava nascendo. A segunda baseada em uma postura mais conservadora e organizacional que possibilitou o aprimoramento dos processos e o fortalecimento dos serviços já prestados aos cooperados. A terceira, com característica mais empreendedora, priorizou o crescimento da cooperativa e seu aparecimento para o mercado e, conseqüentemente, melhores negociações na compra de insumos e na venda da produção. Nesse momento foram criados departamentos específicos para a compra e para a venda com a alocação de profissionais com experiência no mercado. Com isso, o crescimento do volume financeiro de transações por meio da cooperativa aumentou significativamente, saltando de 40 milhões de faturamento em 2004 para 380 milhões em 2015.

Apesar do Estatuto Social não explicitar pré-requisitos para o ingresso na Cooperativa, o art 4º apresenta a necessidade de preenchimento de uma proposta de admissão abonada por um dos associados. Tal critério visa manter a coesão e a homogeneidade dos interesses do grupo, como explica o Diretor Comercial de Grãos.

Essa aqui é uma cooperativa diferente, sabe. São 17 cooperados e pra você entrar aqui eles são bem detalhista, tá. Não adianta chegar aqui e: olha eu quero entrar na cooperativa. Eu quero ser cooperado. Não. Quem é o senhor? Eu sou fulano. Eles se reúnem aqui, o presidente convoca: o Fulano quer ser cooperado. Eles já se conhecem todos aqui na cidade. Eles sabem bem quem é o cara. Daí eles fazem uma assembleia e decidem se o cara vai entrar ou não, porque eles querem cara pra participar. Qual a intenção deles: quanto maior o volume de soja que eu tiver pra vender, melhor o preço. Porque o que é o fundamento do cooperativismo? Não é trabalhar todo mundo junto? (CB1)

Em sua página na internet a cooperativa apresenta sua missão de contribuir para o desenvolvimento de seus cooperados, agregando maior rentabilidade na prática de suas atividades, buscando alternativas no mercado para melhor atendê-los, com excelência em produtos e serviços, atuando com espírito cooperativista e responsabilidade sócio ambiental. Sua visão é ser reconhecida por seus cooperados, fornecedores e funcionários, como a cooperativa com os melhores produtos e serviços do mercado, por oferecer soluções estratégicas, práticas e rápidas para auxiliar em suas atividades, atuando com profissionalismo, ética e transparência.

Dentre os valores destacados pela cooperativa estão: transparência; trabalho em equipe; criatividade e inovação; comprometimento; respeito; integridade; desenvolvimento humano e social; espírito cooperativista; confiança, atitude e amizade.

Os colaboradores participantes da pesquisa definem a Coobeta a partir de algumas características como: auxílio ao produtor, cooperativa inovadora, grupo de amigos, local de desenvolvimento profissional e exemplo de crescimento, como pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6: Caracterização da Coobeta pelos colaboradores participantes

Característica recorrente	Sentido atribuído	Alguns trechos que exemplificam:
Auxílio ao produtor	Busca auxiliar o produtor em ações coletivas que ultrapassam as capacidades individuais.	Aqui nós somos uma cooperativa que prestamos serviço ao produtor. A cooperativa serve como um auxílio. (CB2) Ela auxilia para que o produtor tenha essa atividade dele rentável. (CB6)
Inovadora	Inovadora em seus processos.	É uma cooperativa inovadora, eu acho. (CB1)
Exemplo de crescimento	Exemplo de crescimento e evolução em volume de transações e serviços oferecidos.	De quando eu cheguei aqui e peguei o histórico da cooperativa, ela tem uma evolução gigantesca. (CB1) Então a gente tomou um corpo aí que, ... não somos mais aquela cooperativa pequenininha que tinha 3 funcionários ali na frente da praça da juventude. (CB3)
Grupo de amigos	Tem a amizade como a base de formação da cooperativa.	Sabe o que significa Coobeta? Cooperativa de amigos. (CB2) Desde o início, a cooperativa é forma com base na amizade e companheirismo aqui e o conjunto de negócios entre todos. (CB3)
Local de desenvolvimento profissional	Ambiente de desenvolvimento profissional para os colaboradores.	A Coobeta pra mim, como vou dizer, é meu ganha pão! Onde eu comecei, cresci, e graças a Deus to aqui já faz um tempo. A Coobeta pra mim é uma segunda casa. (CB4)

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

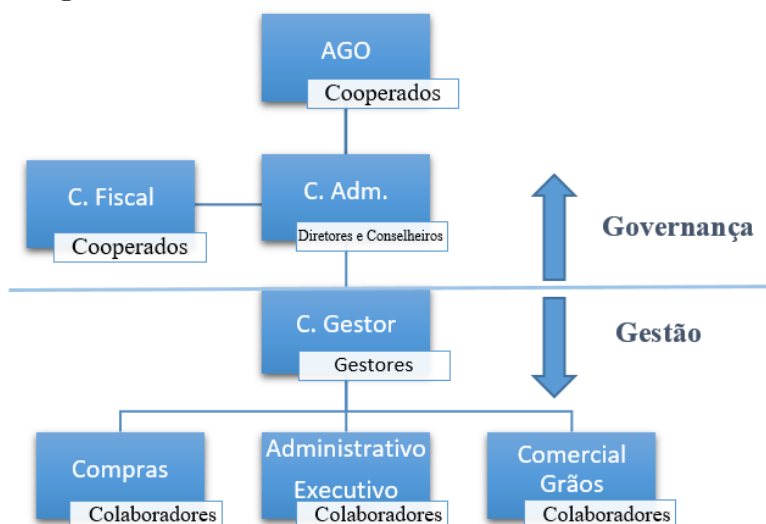
Ao destacar a cooperativa como auxílio ao produtor, os colaboradores apontam que a cooperativa não tem um foco em si mesma, mas sua principal função é estar a serviço do produtor ajudando a rentabilizar sua atividade. Além dos serviços oferecidos no auxílio ao produtor rural, os colaboradores caracterizaram a cooperativa como inovadora em seus processos devido à sua capacidade de se atualizar conforme o crescimento do próprio negócio, como explicou o Diretor Comercial de Grãos: “Eles cresceram muito na comercialização, especializaram o trabalho deles aqui. A cooperativa não tinha sistema. Hoje ela tem um sistema de controle, de rastreamento, de fechamento contábil”(CB1). Percebe-se que, na visão dos colaboradores, a característica inovadora está vinculada ao crescimento e desenvolvimento da cooperativa, o que também é destacado como um fator de orgulho e reconhecimento de toda a equipe.

Ao caracterizar a identidade da cooperativa, os colaboradores ainda apontam que a mesma tem como fundamento a amizade entre os cooperados e os laços de confiança que os uniram na busca dos mesmos objetivos. Além disso, a cooperativa também é percebida como um espaço de trabalho onde os colaboradores podem aprender e crescer profissionalmente. Essa visão transparece também no sentido de pertença dos indivíduos na organização e em seus resultados.

4.1.2.1 Estrutura Organizacional e forma de trabalho

A Coobeta conta com uma estrutura organizacional bem enxuta, seguindo os princípios cooperativistas tradicionais. Como estabelece o Estatuto Social, a cooperativa é composta por:

Figura 5: Colaboradores entrevistados na Coobeta



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

A estrutura organizacional da Coobeta estabelecida em seu Estatuto Social é composta por:

- Assembleia Geral dos associados, ordinária ou extraordinária, é o órgão supremo e soberano da Cooperativa responsável por todas as decisões de interesse da sociedade.
- Conselho de Administração composto de 06 membros, todos associados, eleitos pela assembleia geral a quem compete planejar e traçar normas para as operações e serviços da cooperativa e controlar resultados em conformidade com as recomendações da assembleia geral.

- c. Conselho Fiscal composto de 03 membros efetivos e 03 suplentes a quem compete exercer assídua fiscalização sobre as operações, atividades e serviços da cooperativa.

Além disso, como estabelece o Artigo 61 do Estatuto Social, o conselho de administração pode, se assim for conveniente ao bom funcionamento operacional da cooperativa, criar tantos departamentos quantos forem necessários, fixando-lhes função e área específica de atuação. Sendo assim, e de acordo com a necessidade de ampliação dos serviços prestados aos associados, foram criados os seguintes departamentos geridos por colaboradores contratados:

- d. Departamento Administrativo/executivo, responsável pelo planejamento e efetivação das ações estipuladas pelo conselho administrativo. Ao departamento administrativo respondem: a Gerência Financeira com 06 colaboradores; a Gerência de Faturamento/Fiscal com 03 colaboradores; a Gerência de Classificação de Algodão com 04 colaboradores que atuam exclusivamente durante a safra do algodão. Além da gestão do Departamento, o Diretor Administrativo/executivo ainda é responsável pela área Comercial do algodão.

Eu fiquei com a parte Administrativa, Executiva e Comercial de Pluma que a gente já fazia e tinha um processo bem estruturado. A gente sempre tenta manter esse padrão de qualidade com nossos parceiros. E é esse o trabalho que a gente vem fazendo aqui. Sempre tentar atender da melhor forma o cooperado. Nosso principal cliente aqui é o nosso cooperado. (CB3)

- e. Departamento de Compras, responsável pelo levantamento dos insumos necessários aos cooperados, sua aquisição nas melhores condições possíveis de negócio, acompanhamento do processo de pagamento até a entrega dos insumos a cada cooperado. O Diretor de Compras conta com 5 colaboradores que se dividem nas atividades de pedidos, crédito, logística e financeiro.

Eles queriam que a cooperativa se profissionalizasse e trouxesse uma tecnologia, trouxesse um sistema pra que os caras ficassem informatizados. Então, não é que eu sou o salvador da pátria. Não! É porque eles que me convidaram para vir pra cooperativa porque eles queriam uma mudança. Então foi um negócio mais fácil. A cooperativa em 2011 faturava 40 milhões, eu cheguei em 2012 e nós vamos chegar agora em uns quinhentos, só pra você ter uma ideia da evolução. Todo o processo que a cooperativa quis que evoluísse. Antes ela operava só no algodão. Era um negócio quieto, porque eles não queriam que crescesse. Hoje não. Hoje presta um serviço muito mais complexo, maior. (CB2)

- f. Departamento Comercial de Grãos, responsável pela venda da produção dos cooperados conforme demanda. Por meio do acompanhamento diário do mercado

da soja, milho, feijão e caroço de algodão, o Diretor Comercial concentra o volume disponibilizado pelos cooperados para a venda em lote, o que possibilita melhor negociação no mercado. Apesar disso, todos os contratos de venda são realizados separadamente por cada produtor e a trade correspondente. Para auxiliar no controle dos contratos o Diretor conta com um colaborador que faz parte desse departamento.

Eu estou aqui desde manhã, acompanho no sistema que eu tenho aqui que toda trade utiliza que é o Chicago. [...] Então todo o dia eu estou procurando preço. Todo dia. Quando o preço melhorou, o que eu faço? [...] quando ele abre aqui eu já tenho uma ideia. O mercado está bom, o dólar acelerou, vai subir o preço. Daí eu pego o telefone e vou atrás dos 17 produtores (responsáveis pelos 17 grupos familiares). Só que daí tu me pergunta: mas você liga para os 17? Não. Eu já sei seu histórico, já sei se você tem soja, se você não tem. Pra que eu vou ligar pra você se você não tem soja? Perda de tempo, né. (CB1)

- g. Conselho gestor. O conselho gestor é formado pelos três diretores (Administrativo, Compras e Comercial) que tomam as decisões operacionais em conjunto mantendo a sintonia entre os departamentos. Semanalmente, o conselho se reúne para levantamento das demandas, avaliação das ações realizadas, elaboração de projetos a serem avaliados pelo conselho administrativo, entre outros.

Daí você pode me perguntar: por que os caras criaram então essa cooperativa para prestar serviço pra eles. É óbvio. Esses 17 caras aqui são empresários. Às vezes ele sabe lidar muito bem lá com a lavoura dele. Ele tem um monte de coisas para ele pensar. Então ele veio e montou uma cooperativa. Botou um Diretor Executivo que se preocupa em fazer o lobby da cooperativa, procurar alguns financiamentos diferenciados, jurídico, financeiro, é com ele. Ao mesmo tempo eles contrataram um cara da área comercial, que sou eu. Eu faço as vendas deles. Ele contratou outro pessoal para área de compras e aqui fecha o ciclo, tá. Então, aqui tem o Administrativo que cuida de alguns assuntos aqui. Eu cuido das vendas deles de soja, de milho, de arroz, de feijão, de caroço de algodão, e o terceiro diretor faz as compras de insumos. Aqui entra sementes, fertilizantes, químicos, fungicidas e outras coisas. Daí fechou o ciclo, né. Tá, daí o a diretoria de compras comprou semente. Quem faz toda a logística? A cooperativa. Comprou fertilizantes. Ele comprou lá em Paranaguá. Quem é que cuida da logística? A cooperativa. A logística cai comigo, daí. E tudo isso que envolve a logística: conhecimento de frete, rota, pagamento, isso tudo é a cooperativa que faz. (CB1)

Em seu organograma, a cooperativa apresenta a separação entre as áreas compostas exclusivamente por cooperados que são responsáveis pelas decisões para a governança da cooperativa, e as áreas compostas pelos colaboradores que procuram gerir da melhor forma possível os trabalhos para atender a demanda da assembleia geral e conselhos administrativo e fiscal.

Essa descentralização das responsabilidades propicia maior liberdade dos cooperados para concentração em suas atividades na cooperativa e na gestão de seus próprios negócios,

delegando as ações comerciais e administrativas para profissionais experientes e capacitados como sintetiza o Diretor Comercial de Grãos:

Na verdade, a gente presta bastante serviço pra eles, né. Aí tu imagina: quantos funcionários esse cara não precisaria no escritório dele. Um cara de 30.000 hectares. Quantas pessoas ele não teria que estar gerindo lá no escritório dele? Pra tirar uma nota, pra tirar um carregamento, para cuidar um classificador, pra cuidar o financeiro, pra cuidar a contabilidade dele. Pra que ele vai ter isso lá, essa carga tributária pra ele lá, se ele tem aqui dentro da cooperativa? Aqui nós fazemos trabalho pra 17 produtores. Nós somos aqui, acho que 15 ou 16. Imagina que os 17 tivesse que ter 13 empregados cada um. Seria 51. Então eles tiram esses custos deles lá e se beneficiam da cooperativa. (CB1)

Como institui o Artigo 62, § 4º do Estatuto Social, todas as despesas da cooperativa são cobertas pelos associados mediante cobrança de uma taxa de manutenção administrativa a ser estipulada pelo Conselho de Administração, incidente sobre a comercialização da produção dos associados efetuada por intermédio da cooperativa. Com isso, as transações realizadas dentro da cooperativa são taxadas de um valor fixo (porcentagem) como detalhado pelo Diretor Comercial de Grãos:

Então, aqui a Coobeta cobra uma prestação de serviços pra ele. Quando ele vende soja aqui nós cobramos 0,25% - um valor irrisório - do valor que ele vendeu a soja. Quando ele vende o milho nós cobramos 0,25% também. Quando ele vende pluma, cobramos 1% do valor da pluma. Quando eu faço o frete? O frete ainda a gente não cobra nada. A gente faz o serviço pra ele. Esses valores em percentuais aqui é que pagam o custo da cooperativa. Esses valores irrisórios que a gente cobra dele é pra manter a cooperativa. Salário, estrutura física, custo variável. É tudo através disso aqui. [...] Aqui também tem os químicos aqui, né. É 1% sobre os químicos. (CB1)

Tal estratégia estimula a procura por melhores condições de negociação no mercado, tanto para a venda dos produtos, quanto na compra de insumos o que aumentaria o potencial de participação dos cooperados nas negociações. Contudo, percebe-se que há uma cultura da participação e da corresponsabilidade nos processos dentro da cooperativa, como pode ser observado na fala do Diretor de Compras:

O princípio básico pra você estar na cooperativa é pra você operar. Se você não vai operar, não vai existir razão pra você estar aqui dentro. A cooperativa não faz leilão de preço, a cooperativa simplesmente compra as necessidades do produtor. Então todo grupo passa a sua necessidade, e nós efetivamos os negócios. Nós temos o planejamento de compras, de quanto vai custar toda a parte operacional da cooperativa e de todas as operações que a gente for fazer. A gente tem o volume comprado e vendido, o produtor paga uma taxa, um percentual sobre esse montante. Então a preocupação nossa, dos 3 gestores, é se esse recurso consegue pagar o custo da cooperativa. A gente consegue pagar essa conta sem muitos problemas, porque a gente já sabe quanto gasta e quanto vai entrar, pelo grupo de cooperados que a gente tem, e pelo tipo de

negócio que a gente efetiva. Então não tem muito essa preocupação em achar que não vai ter caixa para pagar. (CB2)

A participação dos cooperados nas negociações da cooperativa também pode ser observada no aumento do volume de faturamento da cooperativa.

4.1.2.2 Participantes da pesquisa

Foram realizadas entrevistas com os produtores rurais que estavam presentes na cooperativa durante o período de coleta de dados. Como ocorre na outra cooperativa, os produtores costumam frequentar a sede da cooperativa como forma de se atualizar sobre as novidades e trocar informações com outros cooperados ou colaboradores. As entrevistas foram realizadas na sala de reuniões da própria cooperativa para que os produtores se sentissem mais seguros da institucionalidade da pesquisa e, com isso, se dispusessem a participar.

Quadro 7: Produtores entrevistados na Coobeta

COOBETA – Produtores entrevistados							
Identificador	Ano nasc.	Naturalidade	MT (anos)	Escolaridade	Estado Civil	Filhos	Qtde func.
PB1	1962	Toledo/PR	24	E.M.	Casado	3	15
PB2	1963	Realiza/PR	33	E.M. incomp.	Divorc.	3	40
PB3	1965	Anchieta/SC	35	E.M.	Casado	2	60
PB4	1976	Palotina/PR	27	E.M.	Casado	2	40
PB5	1987	Sorriso/MT	28	Administrador	Casado	1	120

P: Produtor/B: Coobeta/N: Identificador do Produtor

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

É possível identificar que a maioria dos produtores entrevistados são oriundos da região sul do país. Somente um dos produtores entrevistados faz parte da segunda geração que recentemente está assumindo a gestão do empreendimento rural em conjunto com o patriarca que, como os demais produtores, também faz parte da cooperativa e é oriundo da região sul do país. Todos os produtores são, ou já foram casados e possuem filhos. A idade dos entrevistados PB1 a PB4 varia de 53 a 39 anos sendo a maior parte vivenciados em Mato Grosso. PB5 com 28 anos, já nasceu no Município de Sorriso e possui graduação em Administração. Os demais produtores, de uma forma ou de outra, participaram do processo de colonização da região tendo cursado somente até o Ensino Médio.

Ao caracterizarem os produtores que compõem a cooperativa, os colaboradores entrevistados deram destaque a alguns aspectos como: vínculo de amizade, perfil profissional e grau de participação na Cooperativa, como mostra o Quadro 8.

Quadro 8: Produtores entrevistados na Coobeta

Características	Excertos dos colaboradores
Vínculo de amizade	“Cooperativa dos Amigos”. CB3 “E como são amigos, né”. CB5 “Grupo de amigos, na verdade né, porque Coobeta significa cooperativa amiga”. CB7
Perfil profissional	“Esses 17 caras aqui são empresários”. CB1 “Cada produtor tem seu escritório. Porque hoje o produtor é um empresário, né. Uma fazenda é uma empresa”. CB5 “Cada produtor, por ser produtor grande, ele tem seu agrônomo, ele tem seu técnico. Então ele se preocupa lá na fazenda. O resto fica conosco aqui, né. Eu tenho aqui, desses 17 produtores, o que planta menos planta 1.800 hec. E o maior, ele está plantando 20 mil/hec. Então é muita coisa, né”. CB1
Participação	“Nós temos cooperados que fazem 100% das transações deles pela cooperativa. Temos outros com 70. Nós temos cooperados que utilizam a cooperativa só para comercializar o grão e a pluma. Não compram nada por aí. Mas vem nas reuniões e discute. Falam quanto eles estão pagando, quanto estão conseguindo”. CB3 “Todos estão participando mais. Estão sempre vindo aqui”. CB4

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Um dos aspectos mais destacados pelos colaboradores é o vínculo de amizade que une os cooperados. Tal característica do grupo torna-se também uma característica da própria cooperativa, como discutido no item 4.2. Percebe-se que existem vínculos anteriores à entrada na cooperativa, também como vínculos além do espaço da cooperativa como pode ser observado no excerto: “Você encontra por aí no final de semana 2 ou 3 cooperados tomando cerveja em uma lanchonete. Desde o início, a cooperativa é formada com base na amizade e companheirismo e um conjunto de negócios entre todos” CB3.

A relação de amizade e companheirismo dos cooperados interfere no sentimento de pertença desses e na relação de confiança que se estabelece com o grupo, sinalizando para o reconhecimento social dos valores pessoais, como destacado por Cella e Peres (2002).

Em sua postura profissional, os cooperados são reconhecidos como empresários capazes de gerenciar um grande empreendimento agrícola. Tal característica se deve tanto ao fato de ter um grupo de pessoas envolvido na operação de seu negócio (agrônomo, técnico, contador, gestor de recursos humanos, administrador, entre outros), como também à capacidade de gestão de sua atividade para além da ação produtiva. Ou seja, os produtores rurais hoje são considerados gerenciadores de seus negócios em um mercado que exige, cada vez mais, posturas gerenciais qualificadas, conhecimentos atualizados, habilidades e competências para lidar com um volume sempre maior de informações e tomar suas decisões em um ambiente de

incertezas (BINOTTO et al., 2011; BINOTTO; NAKAYAMA, 2009; MILLAR; CURTIS, 1999).

Quanto à participação dos cooperados na cooperativa, percebe-se que os colaboradores da Coobeta também apontam 2 diferentes tipos de participação, como ocorreu na Coalfa: participação no dia-a-dia da cooperativa e participação nas transações da cooperativa. Nas ações cotidianas da cooperativa, é perceptível a grande participação e o envolvimento dos cooperados. Para os colaboradores, essa convivência faz com que as decisões sejam tomadas mais rapidamente além de aproximar colaboradores e cooperados: “Os cooperados sempre estão aqui, a gente tem uma liberdade e um livre acesso pra conversar com eles a qualquer momento” (CB7).

No que se refere à participação dos cooperados nas transações realizadas na cooperativa, percebe-se que existem diferentes perfis como apresentado no Quadro 6. Alguns cooperados realizam 100% de suas operações dentro da cooperativa e outros realizam apenas uma parte de suas operações conforme os compromissos financeiros assumidos.

Dentro da cooperativa, como eu te falei, nós temos 130 mil/hec com uma produtividade de, vamos supor aqui uma média de 50 sacos por hectare. [...] a cooperativa produz 390 mil toneladas de soja. Daí tu me pergunta: esse volume passa todo por dentro da cooperativa? Não, não passa. Passa 60% mais ou menos. Vamos ver: 234 mil toneladas passam aqui. E o resto? Ele tem uma compra dele que ele faz uma troca, um trator, uma caminhonete, arrendatários. Muitos têm terras arrendadas. Daí não passa por aqui. (CB1)

Contudo, durante as entrevistas realizadas, os colaboradores destacaram alguns pontos positivos que a negociação fora da cooperativa poderia agregar ao grupo, como observa-se no excerto seguinte:

Eu não vejo como ideal eles movimentarem tudo por aqui. Porque eles têm que ter esse tato de mercado também. Eles têm que saber o que está acontecendo lá. Até pra poder nos avaliar. Nós aqui somos colaboradores, somos funcionários deles. Então, se eles não têm esse contato como é que eles vão medir o que a gente está fazendo? Então é interessante isso. Pra ter essa troca de informação. A gente, mesmo tendo todo esse movimento dentro da cooperativa, a gente leva os cooperados para esses eventos de empresa, porque eles têm que ter esse contato. Tudo é trabalhado muito às claras com eles. A gente fala que é importante sim eles fazerem alguma coisa fora. Tipo: eu fechei isso aqui e tive problemas com a entrega da empresa. A cooperativa vendeu para essa empresa com um ‘plus’ e ainda não teve problemas de entrega. Então tem que ter essas operações fora pra eles poderem medir como a gente está trabalhando. E os resultados que a gente está trazendo pra eles. (CB3)

As transações diretas no mercado são vistas como importantes experiências que podem ser compartilhadas e ajudar a ambos, cooperativa e cooperados, a avaliar as oportunidades de

negócios em conjunto e as oportunidades individuais existentes. Os colaboradores demonstram segurança em dizer que as transações efetuadas dentro da cooperativa terão sempre um diferencial em relação às transações individuais, seja na questão da entrega como mencionado pelo colaborador CB3 ou no valor de venda, como cita o colaborador CB1: “Tem produtor que vende fora e depois liga aqui pra conversar, dar uma especulada. [...] Daí ele abre o jogo e vê que perdeu”.

4.1.3 DUAS COOPERATIVAS, DOIS CONTEXTOS DIFERENTES

Apesar de estarem em uma mesma região, trabalhando com os mesmos produtos (fora o algodão que é trabalhado exclusivamente pela Coobeta), com produtores de perfis bem próximos, cada cooperativa se apresenta como um contexto cheio de significados àqueles que participaram da construção de sua história. Sendo assim, essa seção não tem interesse em comparar as cooperativas analisadas, caracterizando-as como dois elementos de um mesmo conjunto: as cooperativas agropecuárias. Ao contrário, pretende-se apresentar as particularidades de cada uma como resultado de diferentes necessidades, desafios e situações vivenciadas pelo grupo que as compõe.

As principais particularidades que diferenciam as cooperativas estudadas estão relacionadas aos serviços oferecidos aos cooperados e a forma de gestão.

A Coobeta nasceu de uma demanda dos produtores de algodão que se uniram para se posicionar melhor no mercado. Durante algum tempo, a cooperativa se dedicou exclusivamente aos processos relativos à cultura do algodão se abrindo aos poucos a oferta de serviços relacionados à soja, milho e feijão. Com isso, a Coobeta apresenta um *know-how* em relação à classificação, comercialização de pluma e caroço de algodão que não ocorre na Coalfa, pois ela não atua nessa cultura.

Ambas cooperativas efetuam a compra dos insumos necessários aos cooperados. Porém, os processos são trabalhados de forma bem diferentes em cada uma. A Coobeta contratou uma empresa de software que desenvolveu uma aplicação com base na internet para o acompanhamento de todo o processo de compras de insumos. O programa fica disponível na web onde os produtores lançam suas demandas de insumos nas janelas disponibilizadas pela diretoria de compras. Uma vez inseridas as demandas, a diretoria efetua a compra dos produtos. Cada produto é faturado diretamente em nome do produtor solicitante e entregue em sua fazenda. A equipe de compras atualiza os processos no sistema acompanhando a entrega e o pagamento da fatura. Somente assim, o processo de compras de cada um dos produtores é encerrado junto à cooperativa.

Na Cooolfa os pedidos são feitos pelos produtores pessoalmente à equipe de compras. Os insumos são adquiridos pela cooperativa e armazenados em depósito construído exclusivamente para esse fim na própria cooperativa. À medida que os cooperados precisam dos insumos, esses são faturados em nome dos produtores que retiram diretamente na cooperativa. Tal medida foi adotada visando diminuir o risco de roubos nas propriedades rurais devido ao alto custo desses insumos. Dessa forma, os produtores direcionam os investimentos em segurança e armazenagem a um local único e coletivo.

As cooperativas se diferenciam também na forma encontrada de se sustentar. Com base nas experiências dos anos anteriores, ambas elaboram o orçamento da cooperativa para o próximo exercício o que é analisado e aprovado pela Assembleia Geral. Na Cooolfa, esses custos são divididos entre os cooperados proporcionalmente ao tamanho da área plantada.

A cooperativa faz um orçamento do ano para prever qual vai ser o custo dela para ela trabalhar naquele ano. Então tem o orçamento, e a gente divide. Qual é a forma de divisão? Por hectare. Eu planto 100 hectares, você planta 200, a minha participação proporcional a 100 hectares e você a 200. Dessa forma, temos uma convivência harmoniosa entre pequenos produtores e grandes produtores. Convivem harmoniosamente. (PB1)

Esse valor é pago por cada produtor independente de que esse esteja utilizando de todos os serviços oferecidos pela cooperativa. Não há uma relação direta entre o volume total da participação dos cooperados com o valor pago por ele. Com isso, o produtor que tem maior participação nas transações da cooperativa acaba diluindo esse valor obtendo melhor custo-benefício. “É uma maneira de fidelizar o associado aqui” (PB1).

Na Coobeta, o orçamento dos Custos da cooperativa juntamente com a experiência quanto ao volume de participação dos cooperados em anos anteriores é o que fundamenta os valores cobrados nas transações realizadas na cooperativa. Sendo assim, a porcentagem cobrada na venda de grãos (0,25%), juntamente com a porcentagem cobrada na comercialização da pluma (1%) e na aquisição de insumos (1%) é que subsidia os custos de operacionalização da cooperativa.

Esses valores irrisórios que a gente cobra dele é pra manter a cooperativa. Salário, estrutura física, custo variável. É tudo através disso aqui. Isso a Coobeta faz. Daí, se tu pegar a Cooolfa já é outra modalidade. Eles não pagam sobre negociação. Mas você quer ser um associado da Cooolfa? Quantos hectares você tem? Ah, eu tenho 10 mil/hec. Eles têm um valor estipulado, um valor X aqui por hectare de cada cooperado. Então é fácil. É Só você dividir 220 mil/hec pelo valor estipulado daí você já tem. Acho que é um processo ainda mais fácil de gerir. Você já sabe quanto vai ter de dinheiro no ano na Cooolfa. Eu não sei. Vai depender de quanto eu vender de soja no ano, de quanto eu vou vender de milho, de quanto eu vou vender de pluma. Aqui também tem os químicos aqui, né. (CB1)

Mesmo sendo substancialmente diferentes as formas de custeio da cooperativa, percebe-se que essas diferenças refletem mais nos processos administrativos do que nas relações com os produtores. Durante as entrevistas, os produtores não demonstraram preocupações ou queixas quanto à forma de gestão e captação de recursos. Ao contrário, em ambos os casos, os produtores se apresentaram como corresponsáveis pela atual configuração da cooperativa e satisfeitos com seus processos.

Um dos produtores entrevistados na Coobeta relatou que participa concomitantemente das duas cooperativas, sendo esse um único caso dentre os sujeitos da pesquisa.

Eu também sou produtor de algodão, lá (na Coalpha) não trabalha com algodão. É como se diz assim, eu estando nos dois lados existe uma competição que ao meu ver é saudável, porque eu sei o que está acontecendo nas duas, e eu posso é... vamos dizer, aproveitar as oportunidades tanto de um lado tanto do outro. Mas a Coobeta, ela tem além da prestação de serviço diferenciada no algodão, classificação e todos os processos que o algodão exige. A Coobeta também tem um setor de compras bem mais profissionalizado que a outra cooperativa, e lá tem um setor de vendas mais profissionalizado que aqui. Então são complementares. (PB4)

Conhecendo os dois contextos, o PB4 aproveita o que de melhor cada uma das cooperativas oferece. Mesmo fazendo parte do grupo fundador da Coalpha, o produtor procurou se associar à Coobeta para usufruir de seus serviços relativos ao algodão. Contudo, sua participação ativa também nessa cooperativa propiciou que optasse por seus serviços na compra de insumos que, ao seu ver, se dá de forma mais profissionalizada que na Coalpha. Hoje o produtor é Presidente da Coobeta e produtor participativo também nas ações da Coalpha.

É ainda importante se destacar a forma de gestão adotada por cada uma das cooperativas. A Coobeta delega certa autonomia para os colaboradores que atuam na direção de cada um dos departamentos: Administrativo, Compras e Comercial. Pelo reconhecimento da experiência desses profissionais em suas áreas específicas, os produtores delegam as funções burocráticas e operacionais a esses profissionais que são acompanhados pelo Conselho Fiscal e Administrativo. Percebe-se também que essa forma de organização faz com esses profissionais estejam sempre buscando novos projetos, soluções diferenciadas, inovações em sua área de atuação que são apresentadas para o Conselho de Administração como forma de corresponder às suas expectativas profissionais, além de provocar o movimento e o crescimento da cooperativa.

A nossa ideia é estar correndo na frente deles (os produtores) trazendo novas demandas. Estar apresentando pra eles um negócio mais mastigado, pra eles aprovarem ou não. Se eles não aprovarem, bola pra frente, outro projeto... mas a gente sempre tem que estar trazendo alguma coisa nova. Se é de interesse deles, bola pra frente, vamos tocar, vamos fazer o negócio acontecer. Eles

querem que o negócio aconteça rápido. Nós temos projetos, que nem o armazém (o projeto do armazém). Faz 5 anos que eu trabalho esse projeto pra eles. E não, e não, e não, e não. Mas todo ano eu apresento. Uma hora vai ter a necessidade. (PB3)

Esse movimento é compreendido de forma positiva entre produtores e colaboradores. Percebe-se que há o reconhecimento por parte dos produtores das competências dos colaboradores e, ao mesmo tempo, a preocupação dos colaboradores em atingir as expectativas dos produtores.

Então é um pouco diferente da realizada do Rio Grande do Sul. No Rio Grande do Sul tu olha tem produtor que é colono, né. Tá ali com a calça dele, a sandalhinha, com a mão toda escalavrada de trabalhar. Aqui não. Aqui os caras sentam na tua frente e são empresários, né. Muitos deles são envolvidos em política. Nós temos dentro da cooperativa, temos o presidente da AMPA, né: Associação Matogrossense dos Produtores de Algodão. Um é secretário, outro não sei o que. Então, um pessoal mais polido, né. Por isso, eu tenho que estar sempre atualizado de preço. Eles não estão envolvidos no dia a dia da venda de soja, mas se eu passar um valor errado de soja, eles já... (PB1)

Na Coalfa, percebe-se que o movimento desses departamentos parte dos próprios produtores que assumem as funções de Diretor Comercial e Diretor Administrativo/Financeiro. Esse arranjo permite que os produtores estejam diretamente envolvidos no dia-a-dia dos processos aprimorando suas competências gerenciais e, ao mesmo tempo, assegurando o controle dos processos aos cooperados, o que parece ser um ponto bem valorizado por eles.

Outra coisa, até aqui, não foi preciso buscar gente de fora para exercer cargo aqui, é tudo o pessoal daqui, tudo os botinas mesmo que tem tocado. (PB1)

A assembleia geral, o conselho fiscal, conselho de administração, aí vem a presidência e duas diretorias: administrativa e operacional. Até aqui é tudo cooperados. [...] Se aumentar a demanda, provavelmente vai ter que contratar um gerente geral, aí começa a fugir dos objetivos. [...] colocar um administrador geral que não seja produtor, só para administrar, ele vai puxar a sardinha pro lado dele. Mantendo os próprios donos tocando a negociação em prol do benefício de todos, tem vida longa. (PB1)

Na Coalfa há uma maior preocupação com a confiabilidade do processo de gestão da cooperativa. Alguns produtores relatam experiências negativas suas ou de seus familiares na participação em outras cooperativas. Isso pode ser observado também no estudo meticoloso que os produtores alegam ter realizado no modelo da cooperativa antes de se associar como apresentado a seguir.

A gente era muito ligado ao sistema de cooperativas. Só que daquelas cooperativas de lá. Daquele modelo do Sul que até hoje funciona assim, né. [...] E esse modelo, a gente sabe, que em alguns momentos eles cometeram alguns erros, alguns fracassos. [...] O que a gente viu nisso tudo quando chegamos aqui? Que não era o modelo que servia pra nós. (PB2)

A princípio eu tinha bastante medo pela cooperativa, daí a gente começou a analisar contrato e estatuto essas coisas e a gente viu que a cooperativa é uma cooperativa segura. (PB4)

Tem um nível de controle, não diria 100% porque é meio utópico, mas bem próximo. É uma meta muito ferrenha das diretoras daqui: fazer os controles para não deixar dar furo. (PB1)

É possível verificar que algumas experiências anteriores levaram os produtores participantes da pesquisa a um maior interesse na construção de um novo modelo de cooperativa que prima pelo controle dos processos pelos próprios cooperados.

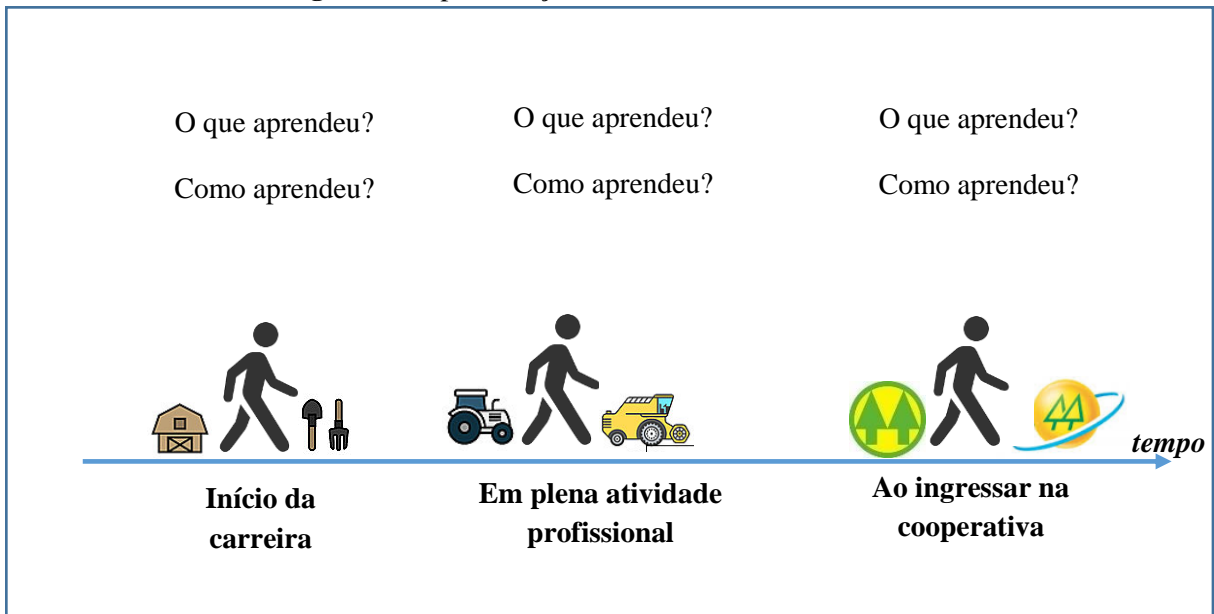
Tais aspectos foram apresentados até aqui de forma a contextualizar o leitor das particularidades de cada ambiente que poderão, ou não, exercer influências no processo de aprendizagem, o que será analisado na próxima seção.

4.2 OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM DOS PRODUTORES

A presente seção busca apresentar a análise dos processos de aprendizagem dos produtores participantes da pesquisa com o intuito de atender ao segundo objetivo específico estabelecido: Identificar e analisar os elementos significativos de aprendizagem dos produtores.

Com base no referencial teórico adotado, que compreende a aprendizagem como processo que se dá em meio às interações entre o sujeito e o ambiente, também como na forma adotada pelos participantes para relatar suas experiências, optou-se por organizar os dados de forma a seguir a lógica histórico-temporal dessas experiências. Três grandes fases foram identificadas no percurso dos sujeitos, tendo como parâmetro o processo de aprendizagem: 1. Início de carreira; 2. Em plena atividade profissional; 3. Ao ingressar na cooperativa.

Figura 6: Representação dos eixos de análise dos dados



Fonte: Dados da pesquisa

Além de identificar quando tais processos de aprendizagem aconteceram, optou-se por analisar em cada uma dessas fases o conhecimento aprendido (o que) e os processos de aprendizagem (como). Contudo, compreendendo o processo de aprendizagem como algo complexo e, buscando contribuir para a construção de elementos substantivos para a consolidação das teorias de aprendizagem organizacional, em cada uma dessas fases também foi aberto espaço para a discussão de outros elementos que se fizeram presentes.

4.2.1 Início de carreira

O referencial teórico adotado na pesquisa exigiu que o roteiro de entrevista estivesse aberto aos processos de aprendizagem na vida cotidiana dos produtores, em suas práticas de trabalho e em seu ambiente social. Com isso, as questões iniciais buscaram compreender a constituição profissional desses sujeitos, como se tornaram produtores, onde aprenderam e o que aprenderam para se manter na área. O Quadro 8 sintetiza algumas características da primeira fase do processo de aprendizagem dos produtores rurais em seu início de carreira.

Quadro 9: Processos de aprendizagem no início da carreira

Início de carreira	
Conhecimento aprendido (O que)	Processos de aprendizagem (Como)
Tarefas operacionais	Prática no dia a dia
Peculiaridades regionais	Automotivação
Cooperativismo tradicional	Com a família
Agricultura familiar	

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Para fins desta pesquisa, entende-se por conhecimento algo incorporado, situado e que se dá como resposta a um problema ou como resultado de um processo de investigação (BRANDI; ELKJAER, 2011). Sendo assim, ao questionar ‘o que’ foi aprendido pelo sujeito buscou-se identificar mais que determinados conteúdos, mas práticas e experiências permeadas de conhecimento e imersas em um contexto específico.

Como processos de aprendizagem refere-se às estratégias adotadas pelo indivíduo para aprender, a forma utilizada para resolver uma situação problemática, ou ainda, o processo pelo qual o sujeito se torna conhecedor. É nesse processo que interagem ideias, hipóteses, teorias e as experiências anteriores no momento de solução de problemas (ELKJAER, 2004).

Fonte de aprendizagem refere-se ao contexto onde se deu a aprendizagem em determinados momentos. Nem sempre é possível identificar o que se aprendeu em cada lugar onde o indivíduo tenha realizado experiências, contudo, em cada uma das fases analisadas aparecem locais que se tornaram significativos para o processo de aprendizagem do indivíduo.

4.2.1.1 Conhecimento aprendido no início da carreira

Ao analisarem ‘o que’ aprenderam no início da carreira, os produtores relatam aspectos relacionados às tarefas operacionais realizadas, às peculiaridades regionais, ao cooperativismo tradicional e à agricultura familiar.

As **tarefas operacionais** relatadas pelos produtores estavam relacionadas a processos manuais e rudimentares de abertura de novas áreas de mata ou cerrado para o plantio e cultivo de grãos. Como parte do desenvolvimento histórico do lugar e da própria política de governo que incentivava a ocupação da região centro-oeste do país, 9 dos 10 produtores entrevistados passaram pelo processo de migração vindos da região sul ou sudeste.

Naquela época nós chegamos aqui para desbravar, né. Então tinha que fazer a abertura das áreas, que era cerrado, e tinha que derrubar o cerrado, as árvores, o que o ecologista não gosta de ouvir, né. Mas era o que a gente fazia, para produzir comida que eles comem. E a gente buscava isso. Nós viemos para cá, não foi para acumular riquezas, foi pra subsistência mesmo. Um meio de subsistência, sobrevivência, e a gente que fazia tudo. Montava no trator para derrubar árvore, e ia lá e ajuntava, enfileirava, catava raiz com as mãos, espalhava o calcário, passava os implementos, espalhava o adubo, plantava, colhia, fazia tudo. Que naquele tempo as máquinas eram rústicas né, não tinha cabine com ar condicionado, não tinha nada. Era no sol, na chuva, no frio e no calor. (PA1)

A experiência relatada pelo produtor PA1 apresenta um pouco do contexto, do processo migratório e das condições enfrentadas pelos produtores. Suas primeiras tarefas como produtores rurais se caracterizaram pela preparação da região para a atividade agrícola por meio de atividades operacionais e pouco tecnificadas.

Desde mecânico até catador de raiz. Tudo que tinha que fazer a gente fazia. (PA3)

Naquela época, como a gente era pequeno produtor mesmo, quase de subsistência, a gente tinha que fazer tudo. (PA4)

Abrir, destrancar a área, e dar início ao plantio. Na propriedade era tudo, só eu que fazia. (PA5)

Capinar soja, na época de quebrar milho, debulhar milho na máquina, não tinha máquina. (PB1)

No começo, começamos a desbravar. A gente pagou para derrubar o cerrado, e depois tinha que amontoar aquele amontoado de madeira, queimar, fazer gradação né. Aí veio a parte de catação de raízes é correção de solo, com calcário, fosfatos. Então é um processo desde o começo. (PB2)

Como relatado anteriormente, percebe-se que os produtores entrevistados compartilham experiências de vida muito próximas devido ao contexto histórico e social que caracterizou a migração no país. Ao analisar tais excertos no contexto onde se inserem, percebe-se em seus

relatos a valorização atribuída a essas experiências frente à realidade atual, seja do próprio município, também como de suas conquistas profissionais e pessoais.

Tal característica também é perceptível no que se refere aos relatos sobre a aprendizagem das **peculiaridades regionais**. Além do processo de abertura do cerrado para a atividade agrícola, existiam diferenças significativas entre o ato de “produzir” no sul ou sudeste e “produzir” no cerrado mato-grossense.

O solo, e as demais peculiaridades daqui? Olha, foi bastante difícil. A gente demorou um tempo a aprender. Era uma outra realidade. Lá no Rio Grande do Sul a gente trabalhava em outro sistema. Era mais fácil de trabalhar e tal. Deu bastante trabalho: falta de experiência, 22, 23 anos, não sabia muita coisa da vida também. (PA2)

Mas cerrado a gente não tinha contato. [...] Existe uma diferença muito grande desde uma interpretação de solo, por exemplo. Pra você interpretar uma análise de solo de um tipo de solo com argila, molécula de solo roxo, solo estruturado, solo vermelho, amarelo nosso, é diferente. Então, tudo isso, só pra ti ter um exemplo, né. (PA3)

Quando nós chegamos aqui, nós fazíamos uma safra por ano, só plantava arroz, descobrimos que dá pra plantar soja, daí depois a gente experimentava plantar um pouquinho de milho na soja pra tratar das galinhas e as vacas. Daí a gente percebeu que se plantar a soja mais precoce, já podia plantar mais milho, por exemplo 100% soja e 100% milho. (PA4)

As diferenças foram percebidas no que se refere ao solo arenoso que exige adubação e tratamento para possibilitar sua fertilidade e clima fortemente marcado por “janelas” de chuva que precisavam ser aproveitadas para o plantio. À medida que tais aspectos foram sendo trabalhados e aprendidos, foi identificada a possibilidade de aproveitamento do solo para novos plantios, como relata PA4.

Como detalhado no modelo de Marsick e Watkins (2001), a aprendizagem está vinculada diretamente ao contexto e é alavancada por situações onde existem problemas que precisam ser enfrentados ou resolvidos, o qual denomina-se gatilho. É possível inferir que as dificuldades enfrentadas no começo da carreira, tanto nos aspectos operacionais quanto nas questões de adaptação da região para produção agrícola, foram importantes gatilhos para o processo de aprendizagem desses produtores.

Outro aspecto relatado como conhecimento aprendido no início de carreira se refere ao **cooperativismo**. A maioria dos produtores teve alguma experiência no cooperativismo no sul ou sudeste antes de chegar ao Mato Grosso. Tais experiências sempre são relatadas no contexto familiar, ou seja, normalmente estão interligadas às impressões advindas da experiência dos

pais e demais familiares sobre sua vivência em cooperativa, como se pode perceber nos trechos abaixo:

A princípio eu tinha bastante medo pela cooperativa, daí a gente começou a analisar contrato e estatuto essas coisas e a gente viu que a cooperativa é uma cooperativa segura. [...] Porque cooperativa era, meu Deus do céu! Meu pai quando veio pra cá, ele foi sair de uma cooperativa lá em Toledo e ele ficou de pagar, né, porque tinha uma dívida muito grande, e ele ficou muito revoltado. Então cooperativa não se falava pra ele. (PA4)

Para PA4, a experiência negativa do pai em uma cooperativa fez com que ele se sentisse inseguro no momento da própria decisão sobre a adesão a uma cooperativa mesmo que em outro contexto. Percebe-se que os conteúdos aprendidos no início da carreira sobre o cooperativismo sofreram um processo de ressignificação a partir do estudo de um novo modelo e sua efetiva participação. Com isso, o conhecimento existente e as experiências vivenciadas passam a ser analisados em comparação com o modelo vivenciado, hoje o que também fica evidente nos excertos dos produtores PB1 e PA2.

Nós era sócios de uma cooperativa, só que era totalmente diferente do que a gente tem aqui hoje. Hoje a cooperativa que nós temos aqui é uma cooperativa que protege a gente e pra ter benefícios pra gente, cada um com seu benefício. E lá não, é um benefício global, a cooperativa tinha que manter uma máquina, era tipo um comércio. Não tinha como dar desconto. Era só o incentivo que o governar dá só a diferença. Mas era tipo um comércio. Você tinha tudo, comprava peça, óleo diesel, comprava tudo na cooperativa, tinha o banco que financiava, [...] você comprava insumo, vendia insumo, guardava insumo lá dentro. É diferente dessa nossa hoje cooperativa. Mas é um modelo. Todas as cooperativas hoje no Brasil são dessa maneira. (PB1)

Eu sempre tive um histórico cooperativista desde lá como produtor, lá no início, o meu pai, por exemplo, sempre foi, ou do conselho fiscal ou deliberativo lá das cooperativas. A gente tinha 2 cooperativas na região onde a gente trabalhava, onde a gente morava, e a gente participava das 2. Uma era na sede do município e outra era no interior próximo a nossa propriedade. A gente sempre teve essa visão e essa mentalidade cooperativista. Que era onde a gente comercializava os produtos excedentes, que era num segundo momento onde a gente começou a fazer uma exploração mais econômica, né. Então a gente entregava na cooperativa, a gente adquiria tudo, todos os produtos, insumos através da cooperativa. A gente se abastecia no supermercado da cooperativa, entendeu. Desde o mercado lojista da época. A cooperativa tinha tudo. Então a gente era muito ligado ao sistema de cooperativas. Só que daquelas cooperativas de lá. Daquele modelo do Sul que até hoje funciona assim, né. A cooperativa tem a loja, tem o mercado, tem parará ... então naquele modelo de cooperativa. A gente se criou dentro da cooperativa. (PA2)

A primeira experiência dos produtores em cooperativas se deu em um ambiente de **agricultura familiar** característico da região sul do país. Os pequenos produtores se reuniam em cooperativas visando aumentar seu poder de barganha, tanto na compra do insumo como na

venda de seu produto. A cooperativa era o local da comercialização dos produtos, compra de insumos e mantimentos para subsistência da família em um ambiente marcado pelas características da agricultura familiar que também aparece como conhecimento aprendido no início da carreira.

Ao relatar suas experiências, os sujeitos recriam as próprias percepções sobre o contexto vivenciado, o que ele representou naquele momento e o que representa hoje (CLANDININ; CONNELLY, 1998).

O produtor naquela época, eu comento até hoje, é que o produtor daquela época tinha que se preocupar muito com a questão econômica, lógico, tem que ver isso, mas existia também uma preocupação muito grande na agricultura familiar, né. Onde a gente morava, lá. A gente tinha quem plantava feijão, arroz, mandioca, milho... então. Para se ter a alimentação básica. Uma família grande com 8 irmãos, né. Então assim, essa agricultura, esse primeiro contato com a agricultura, era muito, muito, preocupada visando a subsistência. Quer dizer, uma família de italianos lá, preocupada em ter o arroz no depósito, feijão no depósito, a farinha pra fazer a polenta, a galinha no terreiro, o porco no chiqueiro enfim, um gaúcho normal, né. Tudo, tudo, de forma que não faltasse nada para a família, porque era uma família grande. Sempre o excedente de tudo a gente vendia que era para auferir um lucro pro lado econômico para o bem estar da família. (PA2)

Percebe-se que o contexto familiar foi determinante nos conhecimentos considerados importantes no início da carreira dos produtores. Apesar de não realizarem mais a agricultura de subsistência, ainda hoje existem traços desses valores que foram consolidados no contexto familiar como, por exemplo, o envolvimento dos membros da família na atividade rural.

4.2.1.2 O processo de aprendizagem no início da carreira

Analisar o processo de aprendizagem significa compreender como os sujeitos aprenderam os conhecimentos que lhes pareceram mais significativos no início de sua carreira. É perceptível que tais conhecimentos estão muito ligados à identificação dos produtores com a própria profissão como pode ser observado nos excertos a seguir:

Ah, o meu pai já era, já veio do pai dele e nós sempre trabalhamos na lavoura, não sabemos fazer outra coisa. (PB1)

Família, com 14 anos eles vieram pro Mato Grosso, dai eu larguei os estudos lá, e vamos pro Mato Grosso porque lá nós iríamos estudar, mas chegando aqui infelizmente não tinha, aí fomos pro mato. (PA4)

A gente já tinha no sangue o Agronegócio. [...] Eu já ajudava a minha mãe no serviço de horta, a minha mãe tinha um quintal grande. Meu pai tinha madeira e então tinha pomar, mandioca, batata, já era eu ajudava a minha

mãe por ser o mais velho, e já plantava uns pés de soja também, para tratar os bichinhos. (PB2)

Berço, família. Nasci no meio. [...] Exemplo do pai. Seguindo a família. (PB3)

Sou filho de produtor rural. Acompanhei o pai desde novo, no dia a dia da fazenda, a vivência. (PB4)

O processo de aprendizagem no início da carreira é caracterizado como **aprendizagem na prática** e por meio da observação. O indivíduo aprende à medida que acompanha o pai em suas atividades no cotidiano. Em alguns casos, como apontado por PB1 e PB3, fica a impressão que só o fato de ter nascido em uma **família** de agricultores já seria o suficiente para se tornar um produtor rural o que denotaria a ideia da profissão como vocação. Tal perspectiva restringe a autonomia do indivíduo sobre o próprio processo de aprendizagem sendo essa apenas o resultado da repetição das práticas presentes no meio, o que poderia aproximar-se do conceito de aprendizagem de circuito simples de Argyris e Schön.

Observa-se que as atividades que são destacadas nesse contexto também se caracterizam como atividades operacionais como aquelas que foram aprendidas pelos sujeitos nessa etapa. Não houve menção a posturas gerenciais dos membros da família durante as entrevistas. As decisões de mudança para a região centro oeste do país, por exemplo, parecem mais voltada para o atendimento das necessidades básicas da família do que uma mudança estratégica de negócio.

A aprendizagem na prática também aparece em relatos aonde o entrevistado já está desvinculado de sua família de origem tendo sobre si a responsabilidade de produzir o próprio sustento. Nesse contexto, o indivíduo busca a **motivação em si mesmo** para aprender e se desenvolver. Independente das condições externas que se apresentavam pouco favoráveis à sua atuação, os sujeitos destacam sua força de vontade para aprender em um novo contexto.

Ah, a gente aprendeu com nós mesmos, se você não for aprendendo, como é que vai plantar? Quando se faz com amor, sai. É a mesma coisa quando você anda de bicicleta. A primeira vez como é que é? Difícil, né. Cai, né. Depois que você aprende a andar de bicicleta, tu larga até a mão do volante, não é? (PB1)

Era assim, a fonte da ajuda ela vinha do interior da gente mesmo. Ou seja, da necessidade, e a gente tinha uma expectativa né. A gente via isso aqui com uma visão positiva mesma. Aquele trabalho da gente, apesar da gente enfrentar as dificuldades que era muita, que não eram poucas. [...] Mas acho que a principal fonte da gente de inspiração é o próprio interior da gente, a gente acredita, ser persistente, não desanimar. (PA1).

É possível inferir que os fatores motivacionais dos sujeitos da presente pesquisa se relacionam aos fatores afetivos de autoconfiança, autoestima, curiosidade e desejo de

exploração das situações muito mais que aos aspectos cognitivos e/ou sociais. Independente de quaisquer classificações, o processo de automotivação foi de grande importância para manter esses produtores em suas atividades e leva-los à busca de novos conhecimentos e recursos para crescer e melhorar. O relato de PA1 possibilita compreender a complexidade do contexto de desenvolvimento profissional desses produtores.

A gente não tinha poder econômico nenhum. Não tinha dinheiro no bolso para custear a atividade da gente. Então a gente buscava a inspiração na gente. E é lógico, a gente recorria para os bancos né, financiar. E eu posso dizer que eu tive sucesso, porque consegui pagar tudo. Mas muitos também não conseguiram, e esses outros não estão aqui. Só está aqui quem deu certo né. Então as histórias são muito variadas. Hoje quem está aqui conta a sua história de sucesso, mas teve alguns que não conseguiram superar as dificuldades e hoje não estão mais aqui. (PA1)

4.2.1.3 Outros elementos da aprendizagem no início da carreira

A família, como destacado anteriormente, foi a principal **fonte** de aprendizagem dos produtores rurais, principalmente, no que se refere aos aspectos operacionais característico da profissão. Contudo, outras fontes também são consideradas importantes no processo de aprendizagem no início da carreira: cursos, consultorias e a cooperativa.

De forma geral, os cursos relatados nessa fase se referiam a palestras e “dias de campo” que, no meio rural, se referem à troca de experiências e tecnologias entre produtores, técnicos e empresas, sobre determinada temática em uma manhã ou durante todo o dia. Trata-se de uma palestra adaptada a uma linguagem e forma prática e inserida no próprio ambiente de trabalho dos produtores. Por essas características, os “dias de campo” se tornaram um lugar próprio para a busca de conhecimento dos produtores em início de carreira.

Quando a gente começou a plantar lavoura aqui, a gente não perdia uma palestra, a coisa mais importante pra nós era a palestra sobre lagarta, sobre doença de soja. A gente morava a 60 km de estrada de chão e fazíamos de tudo para não perder. E aquilo que foi nos ensinando. ‘Olha, nós temos que ir em tal palestra, dia de campo’. O nosso curso, meu e dos meus irmãos, foi isso, em cima de dias de campo. Fazendo testes mesmo, na própria propriedade. Fazia bastante. (PA4)

E logo em seguida surgiram alguns eventos de congressos de plantio direto em Rondonópolis, Goiânia, Brasília. Participei de todos. Em pouco tempo, digamos assim, menos de um ano e eu estava com conhecimento bem consciente da característica regional que era o cerrado, de toda a tecnologia e tal. (PA2)

PA2, o único que já veio para a região como engenheiro agrônomo, destaca que foi buscar conhecimento fora, em eventos e congressos, para conseguir se adaptar às características

regionais. Tal conhecimento possibilitou que, ao retornar, ele pudesse desempenhar sua profissão por meio da abertura de uma consultoria agrônômica, aproveitando também uma necessidade local.

As cooperativas também representaram um ambiente onde os produtores puderam aprender como cooperados ou membros de uma família de cooperados. PA2 ainda teve a experiência de atuar como colaborador em uma dessas cooperativas: “Quando eu me formei técnico agrícola eu trabalhei dentro da cooperativa. Não em nível de diretoria, mas no corpo técnico”. Tal experiência também refletiu em seus conceitos sobre a forma de organização e gestão de cooperativas.

4.2.2 Em plena atividade profissional

Por mais que seja difícil para o produtor identificar o momento exato que tal conteúdo foi aprendido e a situação vivenciada para aprendê-lo, observou-se nas entrevistas o relato de alguns conhecimentos e habilidades que já faziam parte da rotina dos produtores antes da entrada na cooperativa. Além disso, tais conteúdos se distanciavam daqueles aprendidos no início da carreira, tanto em relação aos conhecimentos aprendidos, como também em relação às estratégias adotadas para aprender.

Percebe-se que, em um determinado momento histórico, diferente para cada um dos participantes da pesquisa, houve uma passagem de uma agricultura rudimentar e pouco tecnicizada para uma fase onde os próprios produtores se percebem como profissionais concorrendo no mercado.

Com as alterações históricas, econômicas e sociais vivenciadas pelos sujeitos, os conhecimentos aprendidos e as formas adotadas para aprender também sofreram alterações para possibilitar a participação dos sujeitos nas práticas relevantes de seu contexto (BRANDI; ELKJAER, 2011). O Quadro 9 sintetiza os principais aspectos da aprendizagem dos sujeitos em plena atividade profissional.

Quadro 10: Processos de aprendizagem em plena atividade profissional

Em plena atividade profissional		
	Conhecimento aprendido (O que)	Processos de aprendizagem (Como)
Relação ambiente externo	Conhecimento de mercado Lidar com mudanças políticas Formar grupos para a compra e venda	Prática no dia a dia Avaliação de resultados Com os outros
Relação ambiente interno	Planejamento Organização Gerenciamento	Consultorias

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

A análise dos conhecimentos aprendidos pelos sujeitos durante a atividade profissional possibilitou a percepção de que tais aprendizagens poderiam ser melhor compreendidas se agrupadas em conhecimentos adquiridos em relação ao ambiente externo ao negócio do sujeito e sua atividade profissional e os conhecimentos adquiridos em relação ao ambiente interno ao seu negócio. Cada um desses grupos de conhecimentos será descrito a seguir.

4.2.2.1 Conhecimento aprendido em plena atividade profissional com relação ao ambiente externo

Como discutido nos procedimentos metodológicos da pesquisa, algumas temáticas foram tratadas durante as entrevistas tendo como base as demandas de aprendizagem de produtores rurais identificadas em estudo anterior (CAPARRÓZ-CARVALHO; BIDO, 2015). Temas como controle de custos, comercialização dos produtos, uso das tecnologias e características do contexto foram tratados de forma transversal onde o produtor destacou o tema no momento histórico que lhe pareceu mais pertinente tal questão. Isso pode ser observado, por exemplo, nas discussões sobre as características do contexto. Tal temática teve destaque na fase inicial da carreira dos produtores. Os demais temas, mais ligados à gestão do negócio, surgem com maior ênfase em sua atividade profissional sendo alguns aspectos aprimorados com a entrada do sujeito na cooperativa.

Dentre os conhecimentos aprendidos em plena atividade profissional, houve ênfase nos aspectos relacionados ao gerenciamento do próprio negócio também como em sua relação com o ambiente externo. Não aparecem mais registros relacionados às questões operacionais de lidar

com a terra, com o clima, abertura de áreas e adaptação à realidade regional. Não há, também, relatos relacionados às experiências vivenciadas nas cooperativas tradicionais do sul e sudeste do país. Tais experiências só retornarão quando da avaliação dos produtores sobre a entrada ou não na cooperativa atual, como será discutido na última fase de análise.

O Quadro 8 apresentou as duas principais categorias de análise dos conhecimentos adquiridos em plena atividade profissional: em relação com o ambiente externo e em relação ao ambiente interno. Cada uma dessas categorias de análise congrega subcategorias que sintetizam os conhecimentos mais significativos aprendidos nessa fase. Dentre os aspectos relacionados ao ambiente externo, estão algumas situações onde o produtor admite a necessidade de conhecer o mercado, formar grupos como estratégia de vendas de sua produção e aprender a lidar com questões políticas. Alguns trechos das entrevistas são apresentados de forma a dar suporte às interpretações, contudo, é importante destacar que as categorias e subcategorias não se resumem a tais excertos.

Conhecimento de mercado

A ampliação das tecnologias de cultivo mecanizado de soja, milho, algodão, entre outros, possibilitou o aprimoramento das técnicas de produção no contexto regional. Para Vieira Júnior e Figueiredo (2014), Mato Grosso teve seu desenvolvimento acelerado após a década de 1980, motivado pelas políticas de incentivo à modernização agrícola, investimento estatal em infraestrutura e estabelecimento de empresas agroindustriais de capitais nacionais e internacionais na região.

Tais fatores alteraram a paisagem e as práticas em todas as atividades econômicas, dentre elas a agricultura. O desenvolvimento profissional dos produtores rurais levou-os à valorização do conhecimento além porteira. Eles passam a destacar aspectos relacionados ao mercado, ao contexto internacional, à comercialização dos produtos, como pode ser observado nos excertos a seguir.

O produtor rural hoje tem que ter conhecimento de mercado, de mundo, de um monte de coisa. Diferente de antigamente que você só precisava ter conhecimento de plantar, de jogar a semente na terra, não precisava mais nada. Hoje é muito mais importante você saber o que está acontecendo no mundo pra você conseguir ganhar alguma coisa, ter uma visão de mercado. Essa coisa é mais importante do que plantar hoje, né. Plantar hoje ficou bem mais fácil do que antigamente, né. Infraestrutura, maquinário. Só que a parte de comércio hoje é que... o mundo está muito rápido, não sei. Uma hora você perde muito dinheiro, então. (PA3)

Temos que estar sempre aberto ao novo. Semana passada mesmo, passei a semana inteira nos Estados Unidos, em Washington. Quatro dias de palestras justamente nesse foco do novo. Hoje as informações via rede. Perspectivas de futuro. Visão macro das coisas. Essa expertise aí dos novos tempos. Informação, um monte de coisas. (PB3)

O foco de atenção dos produtores passou dos aspectos operacionais relacionados à produção, para aspectos gerenciais que os colocam frente ao mercado nacional e internacional onde são necessárias posturas qualificadas, conhecimentos atualizados, habilidades e competências para lidar eficazmente com as informações e tomar decisões em um ambiente de incertezas (BINOTTO et al., 2011; BINOTTO; NAKAYAMA, 2009; MILLAR; CURTIS, 1999). Mais capitalizados, os produtores não encontram dificuldades em ir buscar, até mesmo fora do país, conhecimentos que lhes possibilitem circular nesse contexto com maior segurança.

As tarefas operacionais passam a contar com infraestrutura, ferramentas e maquinários fortemente marcadas por tecnologias que possibilitam maior produtividade na mesma área plantada. Tais tarefas são delegadas a outros enquanto o produtor procura gerenciar seu negócio em aspectos mais complexos e abstratos como a comercialização dos produtos, aquisição de insumos, logística de entrega e recebimento, entre outros. Dentro dos estudos de estratégia, a análise do ambiente econômico é um dos atributos das organizações que devem procurar identificar mudanças, tendências e suas implicações sobre o próprio negócio (HITT et al., 2013).

Essas mudanças que, ao serem relatadas no presente estudo parecem bruscas e repentinas, precisam ser contextualizadas histórica e socialmente. Mesmo que pouco se saiba desse período de transição (até porque não representa o foco central da pesquisa), ele precisa ser compreendido como um processo de crescimento entremeado de fatores econômicos, políticos, culturais e sociais que foram determinantes para que tais indivíduos se mantivessem na atividade enquanto outros, em situações semelhantes, não conseguiram.

Lidar com mudanças políticas

O segmento político também faz parte do ambiente externo das organizações e exerce influência em suas ações tanto em aspectos regulatórios como em aspectos econômicos (NAJJAR et al., 2013). Medidas intervencionistas, por exemplo, no câmbio do dólar, podem afetar a lucratividade da produção visto que, o processo de formação de preços em Mato Grosso toma por referência principal a praça de Chicago (EUA), onde os valores são explicitados em dólar americano (SOUZA et al., 2011).

Ah, sem dúvida os desmandos do governo. Esses planos. A gente passou pelo plano cruzado, plano Collor, plano Bresser, plano isso, plano aquilo. Quando a gente dependia muito de governo a gente sofreu muito com isso. (PA3)

Para o produtor, as alterações nos planos macroeconômicos desestabilizam suas ações exigindo um novo processo de adaptação. Tais planos repercutem em seu dia a dia, em suas transações comerciais e de posicionamento no mercado. Como o produtor rural não possui gerência alguma sobre os planos econômicos, cabe a ele identificar ações de proteção e planejamento que minimizem a variância da receita total (SOUZA et al., 2011).

Formar grupos para a compra e venda

Dentre os conhecimentos adquiridos na relação com o ambiente externo está a questão da estratégia da criação de grupos para compra e venda de produtos. Mesmo antes de entrar na cooperativa, alguns produtores perceberam nessa uma boa estratégia para melhorar suas condições de negociação no mercado como pode ser observado no relato de PA2.

Eu e meu sócio a gente já tinha tentado, de alguma forma, fazer o grupo se fortificar e, de alguma forma dar esse exemplo. Até porque, ele é um grupo familiar, eu sou outro grupo familiar, meu irmão era outro grupo familiar, os associados. Ou seja, a gente andou comprando algumas coisas direto de São Paulo, de uma empresa lá de produtos químicos. A gente acabou fazendo um negócio de fertilizante, em vez de comprar 100 comprava 500 toneladas. A gente acabou fazendo, meio na informalidade, não era uma empresa formada, né. Mas a gente buscava isso. Vender também. Daqui a pouco o cara vender só um pouquinho ele não pegava tão bem, mas daí se tu vendesse um lotezinho maior... então a gente ... ao invés de 10, vamos vender 20, 30 mil sacas. A gente, em alguns momentos, fizemos isso lá. Mas assim, sem nada constituído e tal. Mas era uma visão. (PA2)

A experiência de se unir aos mais próximos para ampliar suas forças em um ambiente de alta competitividade pode ser vista também como uma estratégia de compartilhamento dos riscos das atividades agrícolas desenvolvidas (CELLA; PERES, 2002), ou estratégia de cooperação onde as empresas andam juntas buscando um objetivo em comum (HITT et al., 2013). Independente da forma adotada para se analisar o fato, ou da informalidade das ações realizadas pelos sujeitos, observa-se que tais iniciativas são atributos estratégicos capazes de reposicionar os produtores no mercado.

4.2.2.2 Conhecimento aprendido em plena atividade profissional com relação ao ambiente interno

Dentre os conhecimentos aprendidos em plena atividade profissional houve ênfase nos aspectos relacionados ao ambiente interno com relação às seguintes áreas e subáreas analisadas aqui como categorias e subcategorias (Quadro 10):

Quadro 11: Processos de aprendizagem na atividade profissional em relação ao ambiente interno

Macrocategoria	Categorias	Sub-categorias
Relação com ambiente interno	Planejamento	Análise de custo de produção
		Sucessão familiar
	Organização	Divisão de tarefas
		Burocracia
	Gerenciamento	Gestão
		Liderança
Dedicação ao negócio		

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Planejamento

Muito do que os produtores destacaram como conhecimentos importantes adquiridos em plena atividade profissional diziam respeito à sua forma de lidar, organizar, gerenciar e planejar o próprio negócio. Apesar da palavra planejamento não ter aparecido nos relatos com muita frequência, os aspectos como a **análise de custo de produção** e o processo de sucessão familiar aparecem como parte da avaliação dos recursos internos para correto posicionamento no mercado.

[...] é o que eu te falei lá... lembra? Mesmo individualmente, [eu] reunia com um e com outro e conseguia comprar mais barato e vender mais caro. Quer dizer, isso é controle de custos. Tu tem que minimizar teus custos e maximizar teus lucros. Quer dizer, isso faz parte de tudo na vida. Na indústria, no comércio, tudo é assim. Na agricultura não é diferente. Então eu sempre tive uma visão muito forte de estar sempre controlando os meus custos no sentido de comprar mais barato tal. Fazer o operacional de forma mais e econômica possível, lógico, sem deixar de fazer o essencial, fazer o correto. E buscando o melhor preço do produto. PA2

Para PA2, controle de custo envolve o uso racional dos recursos, minimização de gastos e melhor preço na venda. Apesar de parecer simples, tais ações exigem o conhecimento e controle dos processos internos dos negócios para, a partir daí, fornecer subsídios para a tomada de decisão do produtor em seu processo de planejamento. Contudo, PA2 ainda aponta outros elementos que tencionam esse processo:

Que nem agora, eu estou comprando o produto pra plantar a próxima safra e vendendo os produtos da safra passada. Então é muito difícil eu chegar e te dizer: “Adriana, olha, vai sobrar tanto. Isso não existe. O que existe é um custo de produção e uma lucratividade dentro de um hectare. Isso sempre tem. Isso eu sempre tive. Sempre, sempre. Na verdade, quem não tiver isso não faz agricultura. Agora chegar no final de uma safra e dizer: “Eu tenho aqui 100 mil real que sobrou da agricultura”. Isso não existe. Entendeu? Ainda mais nessa dinâmica nossa aqui. No nosso dinamismo de negócio aqui. A gente faz negócio com as multinacionais visando plantar milho em janeiro e já comprar soja. Não tem como. PA2

O produtor relata que não existem delimitações temporais que marcam o início dos investimentos em uma determinada safra até o final de suas transações comerciais. Muitas vezes o produtor faz a opção por manter parte de sua produção armazenada até o momento mais propício para a venda. Isso o coloca em um estado de atenção contínuo para aproveitar oportunidades de mercado, tanto para a compra de insumos, como para a venda de sua produção. Como o fluxo das transações é contínuo, os produtores acabam desenvolvendo outras formas de avaliar os resultados de sua atividade, como por exemplo, a lucratividade por hectare.

A gente tem alguns parâmetros que a gente faz. Por exemplo, eu tenho o parâmetro em reais que é o menos relevante. Porque reais a gente sabe que por mais que tenha uma estabilidade, não é uma estabilidade tão estável. E a gente tem um outro parâmetro que é o dólar. Normalmente os nossos insumos, todos eles, tem preço em dólar. E o que a gente olha bastante é a relação. Por exemplo, eu comparo um litro, um quilo ou uma tonelada de um determinado insumo, e transformo ele em quilos de soja ou de milho. Então essa é a relação física. Essa que a gente leva mais a sério. Porque na verdade eu vou transformar em unidade monetária, mas eu produzo quilos. É difícil de calcular, né. Então eu tenho que saber se o que eu to produzindo está dentro do meu estoque. A gente olha muito assim: a última compra, quanto que custou? E a penúltimas? Sempre tendo um histórico, né. Isso, mesmo em dólar, não tem um custo fixo, tem suas variações. Mas essas variações, elas têm que estar dentro de uma faixa que seja possível pagar essa variação e deixar a margem positiva ainda. A gente troca produto também. Então, essa questão de custo, a gente leva muito a sério. PA1

Hoje o custo fixo é muito maior, uma vez o custo era muito mais baixo. Hoje a cada dia você vai aumentando seu custo fixo. Daí o pessoal fala assim: “Ah mas o preço do soja está”... uma vez eu vendi a 8 dólares e dava dinheiro. Hoje se você vender a 18 não consegue fechar as contas, entendeu? Porque o custo fixo ficou muito alto. “Ah, mas comprar insumo custa tanto”. Mas o teu dia a dia é muito alto. O salário, combustível, manter a máquina rodar. Uma vez tu comprava uma caminhonete e pagava 30mil, mil sacos de soja, hoje sabe quantos você precisa? Precisa de 3mil sacos de soja pra comprar uma caminhonete. Esse custo pra você ter um maquinário, né. Uma vez com 3mil sacos você comprava uma colheitadeira, lá atrás quando meu pai começou. Hoje é 30 mil sacos uma colheitadeira... Aí o cara fala assim: “Ah, mas aumentou a capacidade, o que colhia aqui era isso”. Tudo bem, aumentou a capacidade dela, aumentou tal, tal. Mas a discrepância dela é muito maior. (PB1)

A análise de custo na produção rural não é algo simples, principalmente por estar relacionado às oscilações do câmbio presentes na comercialização de *commodities* agropecuárias. Uma das formas encontradas pelos produtores de compreender seu desempenho é utilizando a comparação entre sua capacidade de compra em um determinado período de tempo, como demonstra PB1.

Os relatos dos produtores exemplificam a complexidade dos conhecimentos desenvolvidos pelo grupo para a avaliação de sua atuação no mercado. Trata-se de conhecimentos altamente abstratos que exigem correlações e projeções que não poderiam estar somente baseadas na formação escolarizada desses sujeitos (especificamente no caso dos produtores PA1 e PB1, somente o ensino médio). São conhecimentos que foram sendo desenvolvidos nas interrelações dos sujeitos com os outros, situações problemas, na prática no dia a dia, na avaliação de resultados entre outros que serão discutidos em seções posteriores. Aspectos logísticos também são considerados na análise de custos dos produtores.

O produtor rural hoje, pelo menos pra nós aqui, a gente precisa ter consciência assim, de que a gente precisa ter um bom nível de informação, um bom nível de administração, saber fazer planejamento porque nós estamos geograficamente no local do mundo que é mais difícil de produzir por causa de custos. Porque, do ponto de vista de logística, nós estamos mais ou menos isolados, e a distância que nós tem pra percorrer tanto na hora de trazer os insumos pra cá, quando na hora de tirar os grãos que a gente produz, é a mais longa do mundo, não é só do Brasil. Então nosso ambiente aqui, ele tem suas vantagens, eu acho que é muito boa, mas nossa principal desvantagem é a logística. Então a gente tem que cuidar muito com o custo, porque a nossa margem de lucro aqui é muito estreita, então para a gente estar em uma margem positiva ou negativa, o positivo e o negativo são muito próximos um do outro, a gente tem que cuidar, e se a gente insistir um pouco em ficar na margem negativa, depois tu não consegues recuperar mais. Então é um desafio muito grande. PA1

O produtor PA1 demonstra conhecer bem a dinâmica que envolve sua atuação profissional. Como afirmam Vieira Júnior et al. (2014, p. 1132), “a realidade da logística em Mato Grosso, com ênfase nos transportes e no armazenamento, é a principal responsável pela redução na competitividade do estado, tanto no cenário nacional quanto internacional”. Tais aspectos, portanto, não poderiam ser desconsiderados na análise dos custos de produção.

Alguns produtores também relatam as mudanças que as tecnologias e a tecnificação de sua equipe de trabalho possibilitaram nessa área:

Antigamente a gente não tinha um controle tão pente fino como a gente tem hoje. Hoje a gente tem um controle através de programas e informática você consegue apurar seus custos de produção com mais precisão. Antigamente não. Tinha que ir no achômetro. [...] Hoje as pessoas do escritório cuidam disso e me dão um relatório dizendo o custo de produção. PB3

A atividade agrícola autônoma desses indivíduos passa agora a ser materializada em uma ou mais pessoas jurídicas que administram e controlam todas as interfaces da atividade. Mesmo assumindo uma configuração formal, tais empresas se caracterizam pela estrutura familiar, mantendo sempre toda a decisão no patriarca, ou seja, o produtor rural.

Por fim, os produtores destacam a importância da análise de custo para o planejamento e tomada de decisões como pode ser observado:

Assim, pé no chão, o que mais dá base para definir o que vai ser plantado ou não é basicamente custo e perspectiva de mercado. [...] como na agricultura você é o tomador de preço, a forma de você agregar valor ao seu produto é você reduzir custos, então você tem que estar sempre, tem que acordar e dormir com os custos. PB4

O primeiro que a gente olha é o custo de produção. O primeiro parâmetro que a gente utiliza para decisão de plantio da próxima safra é custo de produção. Custo do valor de venda da produção e a margem de lucro além da questão da rotação de cultura na propriedade. PB3

Mesmo que pareçam áreas onde os produtores estão bem alinhados, alguns trechos das entrevistas levam a compreender que nem sempre esse controle está bem claro e coerente para os produtores. PB1, por exemplo, que num primeiro momento faz sua análise de custo com base na comparação de sua capacidade de compra de um determinado momento para outro, ao ser questionado sobre a forma como operacionaliza esse controle, resume: “Ah, hoje o custo de produção, tu comprou, é teu e vai levando a vida”. PB1

Mesmo podendo ser considerada como uma resposta que visa contornar a questão buscando um escape para evitar maiores detalhamentos, ela não deixa de ser incoerente no contexto anterior. É notório que os produtores não dispõem de processos sistemáticos de controle de custos em planilhas e outros recursos palpáveis. Suas experiências são baseadas em cálculos informais que estão muito claros em suas mentes sem estar, necessariamente, expressas em relatórios, a não ser que este disponha de uma equipe especializada para tal como o faz o produtor PB3.

De qualquer forma, o conhecimento dos custos de produção parece essencial para a sobrevivência dos sujeitos no atual contexto da produção agrícola como apontam estudos anteriores (CAPARRÓZ-CARVALHO; BIDO, 2015; CELLA; PERES, 2002).

Identificada, anteriormente, como uma das demandas de aprendizagem dos produtores rurais dessa região (CAPARRÓZ-CARVALHO; BIDO, 2015), a **sucessão familiar** fez parte dos temas transversais das entrevistas realizadas. Embora a média de idade dos produtores participantes da pesquisa seja 50 anos, alguns deles já demonstram essa preocupação.

Então, hoje nós somos em 3 irmãos, como eu te falei, somos sócios, viemos juntos e continuamos juntos. Acho que até é uma exceção, e a gente já está preparando essa geração nova que está vindo para fazer a transição e eles assumirem. A gente não quer deixar herança para eles, a gente quer deixar negócio, e com isso a responsabilidade de tocar e fazer esse negócio continuar sendo viável. [...] Para mim, o que eu tive um aspecto muito positivo foi a ideia da gente, recentemente, fazer essa transição de gerações né. Isso eu acho que foi uma ideia que eu gostei muito dela e acredito muito nela também. Para a gente se preparar para os momentos da vida, porque a vida é uma sucessão né, passa rápido. PA1

Já estou trabalhando nisso aí. Os meus filhos ainda são pequenos né, mas a gente já tem uma noção do que está acontecendo. [...] Nós tivemos esse curso a uns quatro anos atrás. Inclusive meu pai, ele é um agricultor com um problema grave com a administração ele também. E antes de a gente fazer esse curso, ele já tinha separado a propriedade, eu com uma metade e meu irmão com a outra metade. Depois que ele fez esse curso, inclusive fez comigo, aí ele falou: “Se eu tivesse feito esse curso a uns 10 anos atrás, antes, bem antes, já tinha certeza que nós teria evoluído até mais”. Em relação à propriedade. Porque as propriedades hoje, o que está acontecendo, elas estão fracionadas muito. E daí, quando ela fraciona ela perde força. É normal, isso é a característica, né. E a nossa propriedade não é uma propriedade grande, ela já está fracionada. Então eu vou tentar, como já fiz esse curso, já tenho uma noção. Eu sei que vários proprietários aqui estão fracionando, outros tornando a propriedade como uma empresa, eu já vou me organizar pra futuramente não fracionar a minha propriedade. PA5

A questão da sucessão familiar é um tema bem presente no contexto de estudos. Alguns termos utilizados demonstram conteúdos bem elaborados sobre essa realidade, como: “A gente não quer deixar herança para eles, a gente quer deixar negócio” (PA1) e “eu já vou me organizar pra futuramente não fracionar a minha propriedade” (PA5). Ambos produtores apresentam um processo reflexivo sobre a temática.

Ao fazer seu relato, PA5 avalia sua experiência como pai em relação ao processo sucessório de seus filhos, mas ao mesmo tempo, retoma sua experiência como filho que assume a responsabilidade do negócio do pai. Nesse movimento, o produtor é capaz de avaliar o que deu certo e o que poderia ter sido melhor e se propõe a resolver tais questões em suas experiências futuras. O desejo de escrever de uma forma diferente a própria história a partir da reflexão das experiências anteriores pode ser considerado resultado concreto desse processo de aprendizagem (PRANGE, 2001).

As questões relativas à sucessão em empreendimentos familiares envolvem expectativas, compartilhamento de interesses e planos, questões afetivas e sociais que podem influenciar na motivação para a aprendizagem (GODOI et al., 2011). Contudo, tais aspectos também podem ser pensados como gatilhos para a aprendizagem de outros elementos presentes

no contexto (MARSICK; WATKINS, 2001). Isso pode ser observado, por exemplo, no relato de PA2:

Chegou um momento e eu estava desanimado. Ah rapaz! Trabalhando lá pra quê? A menina começou demonstrar que queria medicina, e ele [o filho mais velho] fazendo automação. De repente foi pra Alemanha. Voltou. Ficou lá [em Florianópolis onde cursou a faculdade]. E de repente ele entra numa dessas empresas aí, vai embora e eu vou ficar aqui fazendo o quê? Mas quando começou a acenar que pensava em voltar, daí: Opa! Comecei a mexer os pauzinhos [...] pra tentar arrumar um estágio na área de linha de montagem de máquinas, né. Porque é uma vertente que a gente tem, né. E fui feliz. Consegui um estágio lá em Curitiba na linha de montagem da Case. Ele foi pra lá e está terminando o estágio. E agora estou tentando ver se consigo pra ele um estágio na área de agricultura de precisão, ou ele vai voltar e agora está pensando em fazer o técnico ou agronomia da IFMT, né. [...] Ele já tem contato com a agricultura, já foi colher, já foi plantar, então, vou fazer todo esse trabalho agora da prática dele, né. Tentar levar ele a tomar esse conhecimento prático com agricultura mas aproveitar esse conhecimento técnico dele, né. Daí ele vai começar assumir, né.

De uma situação problema inicial que lhe parecia sem solução e, portanto, estagnante, uma pequena indicação do filho de que poderia retornar à administração do negócio familiar serviu de gatilho para que PA2 se mobilizasse na busca de soluções e propostas para envolvê-lo novamente no contexto.

O processo sucessório em empresas familiares é algo complexo que pode ocorrer por rupturas como no caso de morte do fundador e/ou patriarca idealizador do negócio, mas também pode ser realizado de forma planejada, ou ainda, por meio da profissionalização da gestão com a contratação de executivos habilitados. Vários aspectos podem tencionar esse processo tornando-o mais ou menos traumático, como a governança corporativa; o grau de maturidade profissional dos herdeiros; o grau de influência da personalidade do fundador na cultura organizacional, entre outros (MARQUES et al., 2015; MUZZIO, 2013).

Organização

Como apontado na pesquisa de Cella e Peres (2002), a organização da produção agropecuária e da propriedade rural é um dos aspectos essenciais para o sucesso de um empreendimento rural. É possível perceber que os produtores identificam um crescimento em relação aos processos gerais de organização do seu negócio, como demonstra o relato do PA1:

E hoje a gente tem um processo de organização dentro da empresa da gente que ainda não está no ponto que a gente quer, mas a gente tem um foco e está buscando ele. E eu acho que a gente não demora muito pra gente, assim, ficar

mais próximo do foco. Porque o foco nunca vai ser atingido porque a gente sempre quer um pouco mais. E isso que move a gente a crescer né. (PA1)

PA1 reconhece uma evolução na organização do negócio, contudo, essa questão ainda lhe parece desafiadora o estimulando a aprender mais para crescer mais. Outros temas que circundam o processo de organização de uma empresa também tiveram destaque nessa fase relatada pelos sujeitos: a divisão de tarefas e a burocracia que serão descritos a seguir.

A **divisão de tarefas** torna-se um fator importante à medida que o negócio cresce e se sistematiza. Novas responsabilidades são agregadas, exigindo a contratação de mão de obra para outros serviços além das atividades operacionais. Além disso, também identifica-se o trabalho familiar que exige uma clara divisão das tarefas de cada membro da família para uma gestão eficaz.

Como nós somos em dois irmãos, né. Eu tenho um irmão que é meu sócio também no empreendimento, então, a parte operacional é ele quem cuida. Então essa parte operacional, as máquinas por exemplo. Eu tenho um sobrinho responsável pela logística. Assim, tem que correr em uma fazenda, tem que ir na outra, ir na outra. Não é uma fazenda só. É um conglomerado. Nós estamos com 3 fazendas em pontos diferentes. Então assim, cada um está desempenhando sua função. Então assim, se essa função é do meu sobrinho X, é ele quem faz. Se é o operacional é o meu irmão quem faz. Na parte do planejamento operacional é o meu irmão. Na parte de planejamento geral sou eu. Assim tipo, compra de todos os produtos, compra de todos os produtos, eu que faço. Parte técnica, gerencial técnica, eu que faço. Financeiro também. (PA2)

Geralmente é o meu irmão que faz mais essa parte. É ele quem faz. Não sou eu que faço. Até a parte de contratação é eu quem avalio, tudo, mas a parte burocrática é ele. (PA3)

mas a gente tem o gerente, ele é minha testa de ferro, ele que fica enfrentando as piores coisas, às vezes eu chego só pra acalmar, porque vai que pega um acerto e fica difícil né? (PA4)

Juntos eu mais meus dois irmãos, e tem parte que participam outras pessoas [...] contador, participa financeiro, participa pessoal das compras né. É muita conversa. [...] Cada um tem a sua função. [...] Um é encarregado de compras, a parte de compras é tudo com ele. E o outro, produção, e eu fico mais na parte de comercialização e olhar oolhar organograma.....essa parte... (PB2)

Eu tenho uma equipe própria pra isso. Lá atrás, no início, sempre lidar com pessoas é uma questão mais complicada né. Hoje não. Hoje eu já tenho equipe pra isso. (PB3)

Os excertos anteriores explicitam a complexidade dos empreendimentos desses produtores. Aspectos técnicos, operacionais, de produção e comercialização, gestão de pessoas e planejamento se interrelacionam com a estrutura organizacional de cada um dos empreendimentos. Diferente do que ocorria no início de carreira onde o produtor realizava

sozinho todas as tarefas que envolviam o negócio, agora lhe cabe gerenciar uma equipe, e tomar as decisões necessárias tendo a compreensão do seu negócio como um todo.

Embora o produtor passe a lidar muito mais com os processos administrativos e gerenciais de sua propriedade do que com processos operacionais, o produtor ainda enfrenta alguns desafios quanto às questões denominadas por eles como **burocráticas**, como explicita PA5.

Olha, eu acho que administração é a coisa mais fácil que tem, o problema chama-se burocracia. [...] Banco do Brasil, você vai financiar uma coisa no Banco do Brasil, faz 21 anos que eu financio dentro do Banco do Brasil. Bom, faz mais. Desde os 16 anos, eu fiz o meu primeiro projeto dentro do Banco do Brasil. Faz 30 anos. Eu fiquei parado 30 dias com um projeto dentro do Banco do Brasil porque não foi um agrônomo na fazenda fazer vistoria da propriedade pra dizer que aquela propriedade tem um valor, que realmente ela vale o que eu estou falando. Sendo que faz 21 anos que eu financio dentro da própria agência. Quando eu fui fazer um investimento um pouquinho diferenciado, teve que vir uma consultoria, um agrônomo do Banco do Brasil, que mora em Lucas, rodar os 4 cantos da fazenda e dizer: “Não, realmente a fazenda é o que o rapaz está falando”. Isso é burocracia. Isso não existe. E sem aquela assinaturazinha do agrônomo, um projeto que é um calhamaço assim não valia nada. E não tem mais autonomia. O cara fala: “Não, fulano. Já faz 20 anos que nós estamos trabalhando com você, pode financiar”. E um valor... chega a ser um valor irrisório. Daí eu chamo de burocracia, né. Não tem mais do gerente. Até tem gerente, mas ele não tem mais autonomia. Eu noto isso. A administração, ela não tem mais autonomia. [...] Sim, porque a gente acaba tendo que criar o controle sobre o controle e assim por diante. (PA5)

Durante as entrevistas foram identificadas várias queixas quanto aos aspectos burocráticos de processos de financiamento, entrega de grãos nas empresas multinacionais², legislação trabalhista entre outros aspectos que tem origem externa à organização contudo implicam diretamente sobre a dinâmica dos processos internos à empresa e sua forma de condução.

Em alguns casos, é possível identificar que tais desafios parecem tão fora da expectativa de solução dos produtores que passam a ser delegados a outros. Não há a indicação dos produtores de que seja importante para o seu próprio crescimento o aprendizado dessas técnicas. Todo o esforço é direcionado a ultrapassar a barreira imposta pelo problema a cada vez que ele apareça, mesmo que seja necessário atribuir a outrem essa responsabilidade.

Gerenciamento

² Procedimentos de controle de romaneio de carga com identificação digital de caminhão na entrada e saída da empresa. Processos de autorização externa para entrega de grãos avariados.

Toda a complexidade do empreendimento rural, como visto anteriormente, requer grande esforço de **gestão**. Mesmo os aspectos de organização descritos anteriormente exigem dos produtores a capacidade de compreensão do todo, avaliação dos riscos, recursos, investimentos e capacidades individuais para melhor distribuição e organização.

A verdade é... ninguém gerencia completo né, você sabe disso, né. Ninguém consegue fazer em uma empresa, assim, do tamanho da nossa hoje, tudo né. Eu até brinco assim, ninguém consegue bater o escanteio com o escabeceado. Você não consegue, né. (PA2)

Graças a Deus a tem um quadro bem bom. Como antigamente você era funcionário, você já tem um jeito de administrá-los, é uma parte até tranquila, assim. É tranquilo. A pessoa que vem, que começou lá de baixo ela valoriza mais, né. Eu tenho funcionário de 16 anos já comigo. Tratar bem as pessoas, os colaboradores, procura fazer da fazenda tipo uma família. (PB2)

Os aspectos relacionados à gestão de pessoas estiveram sempre vinculados às experiências anteriores onde o próprio produtor se coloca no lugar do outro demonstrando que, a partir dessa experiência, tem mais condições de avaliar os impactos de suas ações atuais como gestor. PB4 acrescenta:

Quando eu era subordinado sempre me portei como subordinado, e acho que isso que deu bagagem pra gente saber com liderar, porque você entrar e liderar sem ter vivido a base do trabalho, você não vai ter a vivência, você não vai ter a propriedade pra falar, quando você tem essa vivência inicial de você ser um subordinado, você aprende depois como se faz pra liderar. Você tem que viver os dois lados da moeda.

A partir da análise das entrevistas, pode-se inferir que, como as questões operacionais relativas à produção estiveram muito relacionadas à prática cotidiana, também os aspectos relacionados à gestão das pessoas estão relacionados à vivência de ser gerenciado, subordinado. Tal experiência serviria de subsídio para o sucesso na prática da **liderança** hoje em seu estágio atual.

Por fim, os participantes da pesquisa destacam como um dos aspectos capazes de diferenciá-los dos demais, a questão da **dedicação ao próprio negócio**. Para eles, um dos fatores determinantes de seu sucesso hoje é o tempo dedicado ao acompanhamento de seu empreendimento.

Eu acho assim, é você estar em cima do negócio. Primeiro, você tem que gostar, e tem que se dedicar. Acho que esse é o diferencial. Porque nós aqui é assim, não tem hora para começar a trabalhar, seja no que for, e não tem hora para terminar também. Então a gente tem, assim, uma dedicação total. Acho que isso é um ponto que faz a diferença. (PA1)

Ah, o meu é a constância na fazenda sabe? Estar mais presente do dia a dia. Estar junto. Tem gente que larga.... não. Tem que estar mais constante. Junto. (PB1)

Mesmo conseguindo trabalhar com certa atribuição de tarefas e responsabilidades, alguns produtores percebem a importância de acompanhar de perto o desenvolvimento dos processos inerentes à sua atividade.

4.2.2.2 Processos de aprendizagem em plena atividade profissional

Nem sempre é possível separar o conhecimento aprendido de “como” ele é aprendido. Muitas vezes esses aspectos estão imbricados em um processo complexo de resolução de um problema em que vários conteúdos são aprendidos a cada etapa de resolução ou análise da proposta que se pretende aplicar.

Identificou-se que, como ocorrera no início da carreira, a **aprendizagem na prática** cotidiana também representou uma das principais estratégias de aprendizado dos produtores em plena atividade profissional.

Como antigamente você era funcionário, você já tem um jeito de administrá-los. É uma parte até tranquila, assim. (PA3)

Vai acumulando, vai agregando, vai aprendendo, vai trocando ideia, i...é uma coisa que acontece natural. Que você precisa se um bom gestor, senão você não fica dentro do sistema né. O sistema ele é muito cruel com a gente. Se você não for muito é... interagir, conhecer, se aprimorar, se deixar lapidar um pouco, você corre o risco de não ficar mais na atividade, então, é um aprendizado. Gerenciar é... uma coisa do dia a dia, aí... você vai aprendendo. [...] Tudo na prática. Meus irmãos nenhum são formados. (PB2)

A falta de uma formação específica para o gerenciamento de seu empreendimento levou os produtores a aprenderem com as situações práticas em seu dia a dia. Como dito anteriormente, a experiência como funcionário é vista como fundamento para a atuação como gestor. Cabe ressaltar que há indícios de processos reflexivos sobre as práticas anteriores que levam a um processo de reconstrução e reorganização dessas experiências como forma de potencializar a ação no tempo presente. Caso contrário, “a simples participação na prática, na ação, não cria aprendizagem” (ELKJAER, 2001, 113).

A **resolução de problemas** ou enfrentamento de situações de crise também são identificados como fortes momentos de aprendizagem, aonde é necessário repensar as práticas atuais, procurar novas soluções, repensar as decisões tomadas, optar por caminhos diferentes como explicitam os produtores PB4 e PA4.

Dificuldade você sempre tem né, mas... Então, se tem uma crise instalada, uma situação adversa, você sofre mas você aprende. Na verdade, você aprende muito mais do que sofre, né. Então, se tiver que falar de uma dificuldade foi esses períodos que tivemos de preço baixo, alto custo, de ter que se readequar, criar novas opções, novos modelos para produzir. (PB4)

Olha, mais difícil é esses planos de governo. Isso deixa você desestruturado, porque não foi frustração de safra. Mato Grosso quase não tem isso. Tem até uma época que você pode colher um pouco menos, mas esses planos de governo que não te deixa você bem alinhado. Você está tomando um rumo, de repente, ele te corta e você tem que tomar caminhos diferentes. Isso judia. (PA4)

Tanto a teoria da aprendizagem social (BRANDI; ELKJAER, 2011; ELKJAER, 2001, 2004), como a teoria da aprendizagem informal (MARSICK; WATKINS, 2003) atribuem grande valor à resolução de problemas no processo de aprendizagem. O problema é visto como o gatilho para um processo de reflexão, reorganização e reconstrução de sua experiência, também como de mudança nas práticas sociais.

Pode-se inferir, portanto, que as crises econômicas enfrentadas pelos produtores participantes na pesquisa representaram grandes marcos de mudança e movimentação individual e coletiva na busca de um novo estado de equilíbrio. Tais movimentos, embora sofridos e incômodos, são reconhecidos como momentos de intensa aprendizagem e crescimento.

É interessante observar que existe um processo de aprendizagem dos produtores que se dá na avaliação dos resultados de ações anteriores, que poderia ser denominado de processo reflexivo. Tal **reflexão** não se dá somente na observação e análise imediata à realização da ação. Há momentos em que os indivíduos retomam todo um percurso de tempo para analisar ali os resultados dos esforços empreendidos.

Eu tenho a sensação assim, que nem eu te falei, vim para cá para a sobrevivência, não foi para acumular riquezas, de forma alguma. Mas eu sinto assim plenamente realizado. Todas as minhas metas eu até superarei. Não posso me comparar com outros que tiveram sucessos pessoais maiores, mas assim, bem conscientemente daquilo que eu pretendia e que eu imaginava eu tenho plena certeza que eu consegui 100% de atingir as metas. (PA1)

Primeiro, a propriedade que está praticamente, agora que está estabelecida, e segundo, por não ter ficado na metade do caminho que nem muitos agricultores ficaram. Então hoje eu estou com a propriedade estabelecida, tá tranquila, a parte financeira está tranquila, então isso que dá mais satisfação pra nós. Porque vários agricultores não tiveram condições, tiveram que voltar para o Rio Grande do Sul. (PA5)

PA1 demonstra processo reflexivo de toda a sua trajetória. Seu sucesso é avaliado tendo como parâmetro as próprias metas traçadas anteriormente. A avaliação de suas experiências lhe

confere realização pessoal e profissional que lhe colocam em condições de compartilhar os conhecimentos aprendidos e interagir com os demais profissionais da área.

PA5 utiliza como parâmetro o equilíbrio estrutural e financeiro para avaliar os resultados de seus esforços. Além disso, compara a própria trajetória com o caminho traçado por outros que não tiveram sucesso na atividade nesse contexto e acabaram retornando para a região de origem. Como destacam Brandi e Elkjaer (2011), a aprendizagem se dá nas relações entre as pessoas e como resultado da participação dos sujeitos nas práticas sociais. São nessas relações que os indivíduos conseguem perceber as diferenças entre a sua trajetória e a dos demais, os resultados de determinada ação em contextos diferenciados.

Essa análise também é realizada por outros produtores que compreendem o fato de conseguirem superar as dificuldades iniciais e continuar na atividade como uma grande conquista, como destaca PA1: “Hoje quem está aqui conta a sua história de sucesso, mas teve alguns que não conseguiram superar as dificuldades e hoje não estão mais aqui”.

4.2.2.3 Outros elementos da aprendizagem em plena atividade profissional

Durante a atividade profissional dos produtores participantes da pesquisa a participação em **cursos e palestras** teve um papel importante na fomentação de processos de aprendizagem. Diferentemente dos Dias de Campo realizados no início da carreira, nessa etapa os cursos mais valorizados foram aqueles mais abrangentes possibilitando uma visão mais integrada do negócio rural como aponta PA2.

Tudo o que eu fui fazendo foi através de cursos e tecnologias diariamente, quase, né. Mas eu acho assim que os cursos que mais abriram a minha cabeça, que mais ajudou na evolução da agricultura como um todo, não só pra mim, não só pro meu negócio, mas para o negócio como um todo, [...] foram os congressos de plantio direto que eram muito abrangentes. Congresso de plantio direto envolvia conhecimento de fertilidade, de fisiologia, de tudo, sabe. Porque não era só o plantio direto em si, era um debate aberto de como fazer, como buscar. Na verdade, a agricultura brasileira só está com o plantio direto aqui [em nossa região]. Porque [se nós estivéssemos] revolvendo o solo, com o problema de erosão que temos aqui nós não estaríamos nem perto do que nós somos na agricultura hoje, né. O plantio direto na palha, essa busca de não mexer com o solo, e conseguir essa cobertura vegetal e tal, eliminação de poluição, eliminação de produtos químicos... uma série de coisas. Na verdade, os 3 a 5 que eu participei em Congresso Nacional de Soja, em Congresso Nacional de Plantio Direto, que foram vários assim, foram os que mais deram suporte para, não só para o desenvolvimento pessoal, profissional na assistência que eu fazia, mas também, naquilo que a gente conseguiu fazer com que a agricultura evoluísse e chegasse onde ela está hoje. (PA2)

Como engenheiro agrônomo, PA2 destaca conhecimentos técnicos específicos da área

presentes nos cursos, como por exemplo a fisiologia vegetal. Contudo, ele ultrapassa a visão técnica e estabelece a relação de tais práticas com as características regionais e os resultados gerados por elas.

Tais elementos reforçam a importância de que os processos de aprendizagem formais e informais sejam vistos de formas complementares pois não há uma fronteira absoluta entre eles. Seus atributos devem ser vistos como inter-relacionados, pois influenciam a natureza e a eficácia da aprendizagem em qualquer situação (MALCOLM et al., 2003; KYNDT et al., 2013). Não é só o conteúdo do curso o objeto de aprendizagem do sujeito. Sua percepção do fenômeno se dá como um todo que envolve o ambiente, as trocas de experiências, as sensações e as relações estabelecidas entre eles.

As experiências de aprendizagem em cursos também são percebidas como gatilho para a reflexão da práticas e avaliação de seus resultados, como demonstra PA5.

[...] Um curso de sucessão familiar inclusive. Nós tivemos esse curso há uns quanto anos atrás. Inclusive meu pai, ele é um agricultor com um problema grave com a administração, e antes de a gente fazer esse curso, ele já tinha separado a propriedade, eu com uma metade e meu irmão com a outra metade. Depois que ele fez esse curso, inclusive fez comigo, aí ele falou: “Se eu tivesse feito esse curso há uns 10 anos atrás. Antes, bem antes. Tinha certeza que nós teria evoluído até mais”. [...] Então eu vou tentar, como já fiz esse curso, já tenho uma noção. [...] eu já vou me organizar pra futuramente não fracionar a minha propriedade. Ela não é minha ainda, é do meu pai, mas no momento que eu adquirir ela, pra não acontecer que nem aconteceu entre eu e meu irmão, não fracionar. (PA5)

PA5 relata dois momentos importantes gerados a partir da participação no curso. Primeiro a reflexão sobre as experiências passadas. Ao tomar conhecimento das novas abordagens para o processo de sucessão familiar os sujeitos refletem sobre as decisões tomadas anteriormente e suas consequências, percebendo outras possibilidades de soluções com potencial para melhores resultados. Segundo, as reflexões despertadas pelo curso também são realizadas em projeção para as decisões futuras. PA5 demonstra interesse em mudar a dinâmica adotada até então no fracionamento da propriedade quando da passagem na linha de sucessão.

Tais resultados demonstram que os processos de aprendizagem formais e informais vivenciados pelos sujeitos em plena atividade profissional tiveram um caráter reflexivo sobre sua postura à frente de seu negócio. Muito mais que o aprimoramento da técnica, nessa fase o interesse de aprendizagem esteve voltado para as relações com o ambiente externo nas negociações de mercado e no equilíbrio frente às mudanças políticas, mas também no fortalecimento das relações internas à organização.

É importante ressaltar que as histórias que compõem as experiências vividas por cada um dos sujeitos participantes da pesquisa não se limitam às fases identificadas aqui visto que o próprio indivíduo que as conta hoje já não é o mesmo do momento em que tais experiências foram vivenciadas. Contudo, a riqueza da pesquisa qualitativa reside em compreender a experiência humana em cada história recriada e externalizada hoje a partir dos princípios e fundamentos aprendidos e internalizados até então (CLANDININ; CONNELLY, 1998).

4.2.3 Ao ingressar na cooperativa

Uma das principais respostas que se pretendia identificar a partir da presente pesquisa era sobre “o que” e “como” as cooperativas contribuem para a aprendizagem dos sujeitos. O que a cooperativa agrega a produtores autônomos e com volume suficiente para uma boa colocação no mercado de grãos? Como eles aprendem dentro dessas cooperativas?

Como relatado na caracterização do contexto pesquisado, existe um alto grau de envolvimento dos produtores na participação e tomada de decisão dentro da cooperativa. Os produtores se identificam com o modelo de negócio adotado por eles para a gestão e condução da cooperativa de forma que se sentem seguros nas negociações realizadas dentro dela. Tais aspectos denotam a identificação dos sujeitos com a cooperativa indicando que existam processos significativos de aprendizagem dentro dela. O Quadro 12 sintetiza os principais aspectos da aprendizagem dos sujeitos a partir da entrada na cooperativa.

Quadro 12: Processos de aprendizagem ao ingressar na cooperativa

Ao ingressar na cooperativa		
	Conhecimento aprendido (O que)	Processos de aprendizagem (Como)
Em relação ao próprio negócio	Aperfeiçoamento da técnica Análise de risco Uso eficiente das tecnologias Negociar Administração empresarial	Troca de experiências
Em relação à cooperativa	Administração da cooperativa Participação nas decisões Articulação entre interesses individuais e coletivos	Situação problema

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Foi possível identificar que, a partir da entrada dos sujeitos na cooperativa, os produtores aprenderam aspectos relacionados ao próprio negócio, mas também aspectos relacionados à gestão e participação na cooperativa. Cada um desses grupos de conhecimentos será descrito a seguir.

4.2.3.1 Conhecimentos aprendidos ao ingressar na cooperativa em relação ao próprio negócio

A participação na cooperativa possibilitou a aprendizagem de vários aspectos relacionados ao próprio negócio de cada produtor, desde questões técnicas até questões gerenciais de negociação e análise de riscos. Percebe-se que a cooperativa se configurou como um ambiente favorável à troca de experiências o que resultou na aprendizagem de cada um desses aspectos como será descrito mais à frente.

Como apresentado na seção anterior, as cooperativas não oferecem serviços voltados para a assistência técnica e agronômica dos produtores, visto que cada um deles já detinha certo padrão técnico ao fundar ou ingressar na cooperativa. Apesar de não representar o foco da cooperativa, em vários trechos das entrevistas foi possível observar aspectos técnicos aprendidos a partir da troca de experiências entre os próprios produtores como pode ser observado nos relatos a seguir:

Aprende pegando informações dentro da cooperativa de produtores que tão se dando bem com aquela variedade, com aquele produto, com aquela estratégia.... É muito o manejo entre uma fazenda e outra. Tipos de cultura. Eu planto feijão, outro planta arroz, outro planta milho safrinha, outro soja. Outro planta em janeiro, outro em fevereiro. É muito variado. Onde a gente troca informação, a gente vai esmiuçando essas informações e tentando implantar dentro da própria propriedade. Épocas de plantio, variedades de plantio, cada produtor tem um *feeling* de variedade. (PA5)

Os aspectos técnicos que aparecem nessa etapa da constituição dos sujeitos já não se limitam ao saber fazer, mas visam o **aperfeiçoamento da técnica** para a maximização de resultados. Isso também fica claro no excerto a seguir:

Sempre que você tá numa conversa informal você questiona: “Como que você tá apurando isso?” “Como que você faz nessa situação?” “Como você tem tratado?” “Que programa é melhor, que modo é melhor, que controle é melhor, que variedade é melhor, que fungicida, que herbicida...?” Então tem essa troca de informação que eu lhe digo que faz você crescer bastante e que é um diferencial também quando você trabalha em cooperativa, em grupo, pra ter essa troca de vivência. A gente até fez parte uma vez de um grupo de custos de produção, pra a gente trocar informações sobre custo de produção, né. A gente tinha um mediador que buscava as informações, compilava as informações com mais precisão dentro das empresas, e apresentava pros outros membros como estava sendo apurado aqueles custos e trocava essa informação. Porque muitas vezes não é só adubar, você tem que adubar de

forma eficiente pra ter um retorno. Não é só você aplicar qualquer produto, você tem que olhar sempre o resultado final, o resultado líquido, né. Então, pra gente ter parâmetro pra ver se você está bem ou não, como ninguém quer falar da parte ruim, todo mundo só quer falar quando vai bem, tem essa questão também. Então, um grupo que se dispõe a abrir a informação de forma clara, ruim seja ruim, bom seja bom, você acaba sabendo se posicionar e tomando medidas pra crescer, minimizar esses possíveis prejuízos ou erros. (PB4)

PB4 reforça a importância de parâmetros para a correta avaliação da aplicação de determinada técnica, variedade, insumo, forma de controle, entre outros. A troca de experiência com os demais produtores possibilita a criação desses parâmetros e sua discussão de forma aberta, minimizando o prejuízo.

Para os produtores, a linha entre lucro e prejuízo na produção rural é muito tênue e passa por vários aspectos que vão desde a produção à comercialização, sofrendo ainda inúmeras influências externas como clima, políticas públicas, economia mundial, cotação do dólar entre outros. A **análise de risco** também aparece nas entrevistas como um aspecto essencial para o sucesso na produção rural e que é potencializado a partir da participação dos produtores na cooperativa.

Na agricultura ainda é... porque você enterra muito dinheiro no solo, né. Fertilizantes, produtos, sementes... é muito caro. Tem que fazer o melhor, né. E o resto é o que estou te dizendo, procurar de todo jeito se cercar dos melhores negócios, das melhores revendas, dos melhores... para que ele não corra riscos porque os riscos são muito grandes. Então, você fugir do risco de comprar e não receber e de vender e não receber. Comprar o produto e não receber o produto, vender o grão e não receber. Então, isso é fundamental. Acho que esses 3 pilares são fundamentais. Usar o melhor que tiver em termos de eficiência no que ele está fazendo e tentar fugir o máximo dos riscos. Esses são os pilares fundamentais. O risco na cooperativa vai sendo eliminado. A troca de conhecimento vai levando cada vez mais a perfeição. Não vai chegar na perfeição total, mas vai melhorando. (PA2)

Para PA2, a participação na cooperativa diminui os riscos nas transações de compra de insumos e comercialização de grãos. Além disso, maximiza os esforços para a avaliação dos melhores negócios realizados diretamente com as multinacionais, eliminando as revendedoras das transações.

O **uso correto e eficiente das tecnologias** disponíveis hoje para a agricultura também representa um desafio, mas também um gatilho para a aprendizagem.

Ele [o produtor] tem que lançar mão de tudo o que ele tem de melhor de tecnologia. Desde variedade de fertilizante. Tudo, tá. Fazer o melhor. Isso é indiscutível. (PA2)

Nós, que somos da parte mais antiga. Eu ainda não sou dos mais antigos, hein, mas já tem um grande problema com tecnologia. A gente quer se resguardar

um pouco né. Mas a gente começa a contratar funcionário mais jovem, e o funcionário com pouca idade, ele tem pouca experiência na propriedade, mas ele tem facilidade pra mexer em computador, em GPS, com essas operações mais complicadas da colheitadeira que é a parte mais tecnológica dela. (PA5)

As tecnologias embarcadas em fertilizantes, sementes e insumos são consideradas como tecnologias mais fáceis de lidar, como ressalta PA5: “A tecnologia da semente veio já pronta, você não faz nada”. Contudo, as tecnologias embarcadas nos implementos agrícolas, também como as tecnologias da comunicação e informação representam um desafio aos produtores. Além da troca de experiência na cooperativa, PA5 também percebe a possibilidade de aprender com os funcionários de uma geração mais jovem em uma via de mão dupla, visto que ele também pode oferecer seu conhecimento sobre a gestão da propriedade enquanto o funcionário pode contribuir com sua facilidade com as tecnologias.

Para os produtores entrevistados, a participação na cooperativa o ajudou a aprender a **negociar**. Apesar de todos terem seus próprios escritórios em suas fazendas, a cooperativa tornou-se um local propício de negociação individual e coletiva do grupo.

Aqui é que acontece os negócios nossos né, tanto as compras quanto as vendas são feitas aqui. Então a gente mesmo que, hoje por exemplo, eu não vim fazer negócio aqui, mas estamos sempre aqui para buscar informações e também trazer informações. É uma troca. (PA1)

Eu sou da parte técnica. Eu não sou bom comprador, mas eu tenho ser um excelente comprador. Daqueles que brigam, choram, saem lágrimas, como se diz né. (PA2)

Primeiro os negócios, todos os negócios já estão sendo feitos aqui na cooperativa, compra e venda de produtos, compra e venda de soja, e outras partes da administração da propriedade já estou começando a fazer por aqui. (PA5)

A cooperativa representa o local onde o produtor tem acesso aos melhores preços, segurança nas transações, informações atualizadas sobre as melhores opções de mercado. É nesse ambiente que eles têm a possibilidade de aprimorar suas vendas, não só no fato de obter melhores preços, mas de aprender com o outro as habilidades necessárias para realizar uma boa venda ou uma boa compra. Ao dizer que tem que ser um bom comprador, PA2 não tem como referência somente seus itens que precisam ser comprados. Ele se coloca na responsabilidade de ser um bom comprador para todo o volume que o grupo precisa adquirir, o que lhe confere maior responsabilidade.

Todas essas questões são resumidas por PA5 ao afirmar que a participação na cooperativa lhe ajudou a desenvolver **administração empresarial** de seu negócio, como pode ser observado a seguir:

A Coalfalfa me fez um convite pra participar dela. Quando eu entrei na Coalfalfa, eu como produtor na época, eu não era tão empresarial. Eu era um produtor normal. Quando a Coalfalfa me fez um convite pra participar, eu entrei, participando e tal, não achei que ia ser tão bom como é hoje. A Coalfalfa me ensinou mais a ser um produtor empresarial. Então eu era mais da lavoura, não saía de lá. Inclusive eu até morava lá na fazenda, eu e minha esposa morávamos lá. E hoje não, hoje eu já moro na cidade, já sou mais tranquilo. Em relação à parte da agricultura lá na fazenda, eu já tenho um rapaz que administra lá, então já sou mais empresarial, e essa que é a vantagem hoje da Coalfalfa. E a Coalfalfa hoje ela me resolve muitos problemas aqui. Problemas burocráticos na cidade. Porque o agricultor ele tem um problema grave que é a burocracia da cidade, e esse é um problema que hoje o grupo da Coalfalfa consegue resolver pra você. (PA5)

A participação na cooperativa possibilitou que PA5 alterasse seus padrões sobre a própria profissão e sua forma de administrar seu negócio. Para ele, desenvolver uma administração mais empresarial significa delegar questões operacionais e burocráticas, separar o núcleo operacional (fazenda) do núcleo estratégico e de negócios (cidade/cooperativa) obtendo melhor qualidade de vida e tranquilidade. A aproximação de PA5 a outros produtores que já desenvolviam esse padrão de administração o levou a profissionalizar suas práticas mudando alguns de seus pressupostos básicos em relação à própria profissão.

Como afirma Elkjaer (2001, p. 112) “Embora a aprendizagem ocorra em situações sociais, é o aprendiz individual quem aprende e o faz por meio da reorganização e reconstrução de sua experiência”. A cooperativa representou um ambiente propício à aprendizagem, mas foi o próprio produtor que reorganizou sua forma de agir e conduzir seus negócios a partir das novas experiências observadas na cooperativa. A forma como PA5 relata sua decisão de contratar alguém para tomar conta da fazenda e mudar-se para a cidade com a família demonstra sua reflexão sobre as novas experiências agora reorganizadas pelo próprio sujeito a partir de um novo padrão.

4.2.3.2 Conhecimentos aprendidos ao ingressar na cooperativa em relação à cooperativa

Os produtores participantes da pesquisa demonstraram alto grau de envolvimento com as questões inerentes à **administração da cooperativa**. Sendo assim, processos que poderiam ser delegados passam a ser valorizados e incorporados pelo grupo como algo importante para a própria experiência.

Nós somos um grupo com 50 e poucos sócios com 250, 300 por causa dos grupos familiares. Se tu pegar isso aqui agora e, se tu quiser botar 100 aqui dentro agora, tu não consegue botar. O máximo que nós conseguimos agregar talvez é 4 ou 5. [...] Tu não consegue agregar dentro de uma cooperativa

dessas, pessoas que não tem a mesma índole, que não tem o mesmo pensamento tal. Aí tu vai dizer: então, os 51 são tudo igualzinho aqui. Claro que não. Sempre tem os desvios padrões. Mas a gente corrige. A gente corrige porque? Porque a gente tem isso bem claro. Teve uns desacordos, a gente deixa isso bem claro: não é por 1 ou 2 ou 3 que a gente vai... então não pode 1 ou 2 agir em detrimento do grupo. Ou você se ajusta ou você está fora. O que tu acha que aconteceu? Ajustou. (PA2)

A cooperativa tem o conselho que é formado pra toda semana, uma vez por mês você passa o que está acontecendo né. Então você está sempre acompanhando melhor, pra você depois não assustar. Então o que está acontecendo de cada área, se tem algum problema. Então a gente se une pra isso. (PB1)

Meu irmão foi presidente até o último março, e nós somos em 52 grupos familiares, e a gente procura dar um certo equilíbrio entre as famílias, não deixar muitos de uma mesma família e menos de outras, para que haja um certo equilíbrio na participação, uma ideia de sempre estar “rotacionando”. (PA1)

A **participação** em comissões, conselhos ou na própria diretoria da cooperativa é visto como algo natural que advém da responsabilidade de cada um para com o todo. Há preocupação de que o modelo de negócio adotado na cooperativa seja mantido, o que exige uma atenção à homogeneidade de interesses, estando sempre as decisões coletivas acima de interesses individuais, mesmo que essas impliquem perdas, como pode ser observado a seguir:

Só pra te citar um exemplo: nós compramos glifosato que o volume é muito grande que estava maravilhosamente barato. Vamos supor lá que no mercado tu paga 4 dólar. Nós compramos por 3,20 o litro. Só que com o decorrer do tempo e a queda do dólar que está aí, teve gente que comprou mais barato do que nós. Isso faz parte do mercado. Na hora que nós vamos pagar, não tem boca. Se nós perdemos dinheiro nós vamos pagar igual. Nunca nós vamos romper um contrato porque o dólar tava mais baixo. Isso acontece algumas vezes. Não quer dizer que nós estamos aqui só ganhando né. É mercado. Mas isso é uma cooperativa. (PA2)

Como mencionado na caracterização do contexto, grande atenção é destinada ao cumprimento dos compromissos assumidos pela cooperativa de forma a criar e manter sua reputação no mercado e, com isso, suas condições de negociação. É interessante observar que esses apontamentos não são realizados somente por produtores que estão ocupando cargos na diretoria da cooperativa. Todos se manifestaram conscientes da superioridade dos objetivos comuns e da importância de que esses sejam cumpridos nas relações comerciais.

Para PB4, o correto entendimento do processo de funcionamento da cooperativa ocorre quando o cooperado assume um cargo dentro da cooperativa e passa a vivenciar a sua dinâmica de outra perspectiva.

Quando você assume um cargo, você começa a entender o funcionamento [da cooperativa]. Você tem um conceito inicial de que cooperativa é uma empresa, mas ela tem sua particularidade. Tanto na parte do conselho fiscal tem as obrigações fiscais da cooperativa. Tem a parte financeira. Você trata ela diferente porque você tem que servir ao cooperado. Como é uma cooperativa de serviços, você começa a entender ela e o dia a dia dela, do porquê dos resultados da assembleia. Você começa a ver isso acontecer no dia a dia, e a lidar com o interesse diverso. Quando você está na empresa, o objetivo é um, quando você está na cooperativa, é um consenso. Você deve buscar o consenso, entender a formatação do consenso, como se forma o senso comum. (PB4)

Além dos aspectos fiscais, PB4 identifica diferenças entre a cooperativa e a empresa no que se refere aos fins de sua atuação. A cooperativa não visa lucro mas tem por objetivo a prestação de serviços aos cooperados. Além disso, sua tomada de decisão deve estar pautada no consenso entre os sócios o que demanda grande capacidade de argumentação e convencimento, mas também, a compreensão do contexto e das necessidades de cada um do grupo para que as decisões sejam coerentes. É nessa **articulação entre os interesses individuais e coletivos** que ocorrem os processos de aprendizagem e a identificação dos sujeitos com a cooperativa.

Ela significa uma conquista, de repente né. Um novo modelo. Como ela é um pouco diferenciada das outras cooperativas, ela significa uma coisa diferente. Uma coisa diferente, né... como eu vou dizer... (PA3)

4.2.3.3 Processos de aprendizagem ao ingressar na cooperativa

A cooperativa se mostrou como um local de discussão e **troca de experiência** dos produtores. A maioria dos conhecimentos aprendidos na cooperativa estavam vinculados a alguma forma de troca de experiências, discussões ou observação das práticas alheias. Os próprios excertos apresentados no item anterior exemplificam tal situação. PB4 ainda sintetiza:

Porque produtor hoje não é concorrente um do outro. Ele é concorrente, mas não é. Ele nunca vai precificar o preço dele. Não tem porque eu não abrir uma informação para o meu colega produtor, para ele conseguir produzir mais barato. Ele não vai tirar o meu mercado ou descobrir a minha margem de lucro. Não tem isso como tem em empresa que precifica seu produto, que tem uma estratégia comercial... Agora para o produtor rural que está na ponta primária da cadeia, produzir é igual pra todo mundo, muda-se a forma de produzir... se você trocar informações, você vai fazer um bem, porque tu vai estar mostrando o que o colega pode produzir melhor, e é uma via de mão dupla, você também vai estar aprendendo. (PB4)

Para PB4 a troca de experiências não somente contribui para a aprendizagem daqueles que recebem a informação mas também dos que, de uma forma ou de outra, se abrem para

transmitir aos outros seus conhecimentos. Tal experiência se fundamenta na compreensão da aprendizagem como um processo que ocorre em um contexto determinado e em meio às relações sociais presentes nele (ELKJAER, 2004; WATKINS; MARSICK, 2003; ERAUT, 2004).

Observou-se que alguns produtores com práticas mais simples e artesanais tiveram um volume maior de experiências de aprendizagem a partir das trocas com produtores mais profissionalizados como fora relatado por PA5 (c.f. item 4.2.3.1). Contudo, mesmo os produtores mais experientes também deram destaque à aprendizagem por meio das trocas.

Ah, é importante. É importante porque você consegue ter a opinião do teu colega. Assim, vamos supor: “Ah, eu fiz uma coisa e deu certo. Eu fiz uma coisa e deu errado”. Como a gente não tem uma assistência fora, praticamente a gente depende daqui, né. É a assistência que a cooperativa presta. Então você tem que vir aqui aprender com os colegas, né. Trocando informação. Bate papo: “Olha, eu fiz uma coisa e deu certo”. Essa coisa assim. (PA3)

Percebe-se que a maior parte das trocas de experiências acontecem de maneira informal. A valorização dessas trocas faz com que os produtores frequentem, quase que diariamente, o ambiente da cooperativa. Alguns ambientes foram indicados como mais propícios para a troca de informações: as comissões de compra e de venda; sala de fornecedores (local aberto para a visita de representantes dos insumos e produtos químicos); sala de bate-papo, além dos próprios departamentos comercial e financeiro.

Além das trocas de informações, ao ingressar na cooperativa, os produtores indicam que aprenderam também por meio do enfrentamento de **situações problema**. Nem sempre as transações realizadas por meio da cooperativa têm resultados positivos, como mencionado por PA2 (c.f. item 4.2.3.2). Contudo, o enfrentamento de tais situações permite o crescimento e a aprendizagem do grupo como ocorrera no início da Coobeta:

A cooperativa surgiu numa época em que nós fomos executar um comprador de algodão, que ele não... ele infringiu o contrato. (PB2)

A situação difícil enfrentada pelo grupo favoreceu a união de esforços e a abertura da cooperativa. Como afirmam Marsick e Watkins (2001), a aprendizagem acontece no contexto do trabalho, tendo como gatilho um desafio ou um problema a ser resolvido, onde o indivíduo busca em suas experiências passadas as possíveis soluções para o problema atual. O rompimento de um contrato ou a variação brusca da cotação do dólar podem representar gatilhos que impulsionam para a procura de novas soluções para resolver o problema e, a partir daí, poder aprender por meio da ressignificação dessas experiências.

elaboradas a partir dos conteúdos aprendidos em cada etapa permite identificar os temas mais frequentes em cada uma das fases.

No início da carreira, é forte a referência à cooperativa tradicional e ao seu modelo de negócio. Temas como família e subsistência são mencionados com bastante intensidade nessa fase sem, contudo, serem destacadas nas etapas posteriores. O mesmo ocorre com os itens produzidos nessa etapa: arroz, feijão, leite.

Em plena atividade profissional, a empresa assume o maior destaque entre os temas tratados. Pessoas, curso, fazenda, processo são palavras que reforçam os resultados encontrados na pesquisa sobre o principal foco de interesse dos produtores nessa etapa. A palavra família dá lugar às relações de sociedade com irmãos e filhos dentro da propriedade. Temas como governo, custo, banco e tecnologia são mais significativos nos relatos dos produtores.

A cooperativa retorna como a palavra mais frequente nos textos categorizados na última fase da pesquisa por representar o palco das experiências nesse período de tempo. Temas como: preço, custo, compra, venda, negócio, empresa, mercado, informação, têm destaque nessa etapa, se configurando como áreas de interesse dos produtores ao ingressar na cooperativa.

As nuvens de palavras apresentadas na Figura 7 sintetizam, de forma ilustrativa, a compreensão da aprendizagem como um fenômeno social fortemente marcado por um processo de reorganização e reconstrução da experiência de cada indivíduo (ELKJAER, 2001). Os problemas, desafios, experiências e trocas realizadas durante todo o percurso histórico e social do indivíduo determinam os conhecimentos que serão aprendidos e os processos adotados para aprendê-los em um fluxo contínuo de diagnóstico, interpretação da experiência, verificação de soluções e estratégias de aprendizagem, produção de propostas, avaliação das consequências e das lições aprendidas (MARSICK; WATKINS, 2001).

Um dos objetivos da presente pesquisa era analisar a existência de diferentes estratégias de aprendizagem as características individuais, da cooperativa e do contexto. Contudo, a análise dos dados indicou grande semelhança entre o modelo de negócio adotado nas cooperativas pesquisadas. Algumas particularidades relacionadas a diferentes produtos comercializados, quantidade de grupos familiares participantes ou a delegação de maior grau de autonomia na gestão para os colaboradores não foram elementos suficientes para alterar as experiências de aprendizagem entre os produtores de uma e outra cooperativa. Ambas apresentam um grupo coeso que se mantém unido pelos mesmos interesses e têm à frente de sua gestão os próprios cooperados presentes desde a fundação da cooperativa, que demonstram ter as competências necessárias para conduzir a organização apesar do que indicam alguns estudos que apontam a

falta de preparo e experiência do produtor rural na gestão de um empreendimento agroindustrial como um dos grandes problemas das cooperativas no Brasil (CECHIN, 2014).

Durante entrevista de validação interna da análise, o presidente da Coofa afirmou que o modelo de gestão da Coobeta é mais flexível e não exige tanta dedicação do produtor rural, devido ao maior grau de autoridade atribuída aos colaboradores gestores. Para ele, o processo de gestão na Coofa seria mais complexo, exigindo maior participação dos associados. Contudo, a observação realizada em ambas as cooperativas, também como as entrevistas com gestores, colaboradores e produtores rurais da Coobeta não sustentaram tal informação. A presença e o envolvimento de produtores foram percebidos de forma muito semelhante em ambas as cooperativas, independentemente de sua arquitetura organizacional. O que existe, contudo, é um processo de ajustamento dessas organizações às novas tendências de governabilidade em cooperativas (CECHIN, 2014; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013) o que ainda parece muito insipiente.

Quanto às características individuais dos sujeitos da pesquisa, observou-se que a formação acadêmica de alguns dos participantes ampliou a abrangência de suas experiências, do tipo de cursos realizados e de seu campo de atuação dentro da cooperativa que estão relacionados com sua área de formação. Fora esses aspectos, não houve diferença significativa entre os conhecimentos aprendidos por produtores com diferentes níveis de formação.

A participação na pesquisa de um produtor mais jovem que faz parte da nova geração que começa assumir o processo sucessório do negócio familiar possibilitou a percepção de diferenças nos processos de aprendizagem no início da carreira. Apesar de ter clareza da experiência vivenciada pelos pais para a construção do empreendimento da família, PB5 não experimentou pessoalmente os processos que marcaram o início da carreira dos demais produtores (mudança da região sul e sudeste para a região centro-oeste, abertura de terras, preparação de solo, adaptação às características regionais, entre outros). Contudo, a aprendizagem no início de sua carreira também esteve marcada por conhecimentos operacionais adquiridos por meio da prática cotidiana com a própria família.

Não houve diferenças nos processos de aprendizagem entre grandes, médios e pequenos produtores. De certa forma, tal característica não recebeu grande destaque dos sujeitos em seus apontamentos. O fato de estar presente dentro da cooperativa os torna um grupo homogêneo, tendo como parâmetro muito mais os aspectos éticos (credibilidade, confiança) do que sua área plantada. Contudo, observou-se que os produtores com práticas mais simples e artesanais tiveram um volume maior de experiências de aprendizagem a partir das trocas com produtores mais profissionalizados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como em toda pesquisa, a riqueza dos dados e dos processos de reflexão que surgiram por meio deles, torna a delimitação de suas considerações finais uma atividade não muito fácil. A capacidade do ser humano de aprender a cada nova releitura dos fatos possibilita dizer que um trabalho nunca está acabado, pois tem o potencial de se tornar um gatilho para novos processos de reflexão a cada releitura. Contudo, dentro das possibilidades do momento e do contexto atual da pesquisa, algumas considerações se fazem necessárias de forma a trazer novos elementos para a discussão da temática.

O problema de pesquisa que norteou o presente trabalho buscou conhecer: Como ocorre a aprendizagem de produtores rurais vinculados a cooperativas do Médio-Norte de Mato Grosso? A resposta a tal questão não se limitou aos conhecimentos aprendidos dentro da cooperativa. Ao refletirem sobre seus processos de aprendizagem, os produtores reconstruíram suas experiências em três grandes fases com características semelhantes. Tal fato denota a importância da compreensão da aprendizagem no contexto rural como um fenômeno social (BRANDI; ELKJAER, 2011; ELKJAER, 2001, 2004) e processual, fortemente marcado por aspectos informais (MARSICK; O'NEIL, 1999; MARSICK; WATKINS, 2001) presentes no cotidiano de trabalho desses produtores (BILLETT, 2004; ERAUT, 2011; LE-CLUS, 2011), o que responde também ao objetivo geral da presente pesquisa.

O contexto rural estudado apresenta uma complexidade de fatores que desafiam os produtores a ultrapassarem cada vez mais os aspectos técnicos operacionais de plantar e colher, avançando em direção a um maior fortalecimento de seus processos internos e abertura às negociações de mercado. Processos formais e informais são valorizados pelos produtores como fontes de aprendizagem que precisam ser devidamente exploradas em meio ao contexto social vivenciado pelos sujeitos.

A aprendizagem informal apresentou-se como um elemento potencializador da participação dos sujeitos nas práticas sociais e nas atividades econômicas inerentes à profissão. Apesar de significativos, os processos formais de aprendizagem nesse contexto não conseguiram abranger todos os conhecimentos necessários para a atuação do produtor que acaba procurando subsídio nas trocas de experiências informais, na observação, na prática cotidiana entre outros, de acordo com as demandas encontradas em cada etapa de sua constituição profissional.

A análise da aprendizagem dos produtores rurais participantes da pesquisa possibilitou a compreensão de que essa se constituiu como um processo que perpassa 3 fases distintas e intrinsecamente vinculadas ao contexto de estudo. Ou seja, mesmo que novos grupos de produtores da região sul ou sudeste decidam vir buscar sua subsistência na região Médio-norte do estado de Mato Grosso, a realidade encontrada hoje será totalmente diferente daquela encontrada pelo grupo pesquisado. Novos desafios se apresentam hoje com a popularização da região, alta valorização das terras, a tecnificação do processo entre outros.

A primeira fase do processo de aprendizagem dos produtores esteve marcada por incertezas características de grandes processos de mudanças, onde a aprendizagem se deu de forma simples, tendo a imitação e a prática como referência em um ambiente familiar. A segunda fase representou o amadurecimento profissional dos produtores que passaram a incorporar em seus discursos elementos cada vez mais abrangentes e complexos como o mercado global, governo, câmbio, entre outros. O esforço de aprendizagem é intensificado à medida que novos desafios ameaçam a estabilidade de seus negócios exigindo níveis cada vez mais complexos de decisão, avaliação, reflexão e ressignificação das experiências. Por fim, a terceira fase consolidou tais processos de aprendizagem dos produtores por meio da segurança e empoderamento que a participação na cooperativa lhes assegurou.

É possível assegurar que a participação dos produtores nas cooperativas pesquisadas teve grande impacto em seus processos de aprendizagem. As cooperativas não se restringiram a instrumentos capazes de juntar esforços para agregar valor e aumentar o poder de barganha. Elas se apresentaram como local de trocas e colaboração recíproca, pautadas na responsabilidade individual que leva à construção da confiança e do senso de pertencimento e corresponsabilidade. A cooperativa os transformaram em produtores mais especializados, profissionais e empoderados frente ao mercado cada vez mais complexo e competitivo. Essa segurança fez com que os conhecimentos aprendidos durante todo o processo profissional fossem agora consolidados em novas práticas de trabalho e compartilhados entre os pares.

A contribuição teórica da presente pesquisa, se deve ao fato de trazer elementos para a discussão acadêmica dos fenômenos de aprendizagem no contexto das cooperativas agropecuárias e os próprios produtores rurais. A complexidade desse contexto indicou a necessidade de uma abordagem teórica que compreende a aprendizagem como processo de investigação, resolução de problemas e reflexão que ocorre em meio a inúmeras inter-relações (BRANDI; ELKJAER, 2011; ELKJAER, 2001, 2004). Contudo, os estudos brasileiros sobre aprendizagem em cooperativas agropecuárias ainda estão restritos a abordagens teóricas que compreendem o processo de aprendizagem como processamento de informações que

acontecem na mente dos indivíduos (BINOTTO; NAKAYAMA, 2009; BINOTTO et al., 2009, 2013), ou como processos restritos a participação em comunidades de prática (BINOTTO; AKAHOSHI, 2013; SILVA et al., 2014).

O presente trabalho também contribui para a ampliação do campo de pesquisa na área de administração, estudos organizacionais e ensino de administração. As cooperativas estudadas e os produtores associados a elas demonstraram habilidades e competências administrativas advindas de conhecimentos práticos e informais que questionam a territorialização de determinados conhecimentos como próprios e limitados a currículos formais. Novas pesquisas poderiam identificar relações entre conhecimentos de origem formal e informal e seus resultados na potencialização da participação dos indivíduos em seu contexto social.

De forma geral, variáveis como o nível de escolarização dos indivíduos e a idade dos participantes da pesquisa não foram determinantes para que esses tivessem estratégias de aprendizagem ou resultados diferentes dos demais. Quanto às questões de gênero, apesar de existirem algumas mulheres na relação de cooperados, não houve menção à participação dessas como representante de um grupo familiar, ou seja, como tomadoras de decisão. Tal aspecto abre margem para novas pesquisas sobre as relações de gênero em cooperativas agropecuárias no contexto mato-grossense.

Acredita-se que o presente trabalho possa oferecer às cooperativas participantes maior compreensão do perfil de seus associados e do que eles vêm buscar na cooperativa. Apesar de já disporem de espaços apropriados ao encontro e à troca de informações, poderiam identificar formas de potencializá-los e sistematizá-los de maneira a que os itens construídos coletivamente nessas ocasiões cheguem a todos os participantes da cooperativa. A própria participação dos colaboradores na pesquisa apontou um caminho ainda a ser percorrido para alcançar a participação de maior parte dos cooperados no dia a dia da cooperativa. Além disso, a partir da presente pesquisa, outras cooperativas poderiam refletir sobre seu papel como impulsionadoras da troca de conhecimentos de seus cooperados e envolvimento desses em suas ações cotidianas.

Por fim, algumas conclusões podem ser apontadas a partir da presente pesquisa: (a) a análise da aprendizagem no contexto rural precisa partir do conceito de aprendizagem como processo social de investigação, resolução de problemas e reflexão; (b) a aprendizagem dos produtores rurais participantes da pesquisa esteve intimamente ligada ao contexto histórico e social vivenciado pelo grupo na migração para uma nova região e sua transformação em uma das maiores produtoras de grãos do mundo; (c) os processos e conhecimentos aprendidos pelos produtores rurais pesquisados se diferenciam quando do início da carreira, o período em que estiveram em plena atividade profissional e a partir de sua entrada na cooperativa.

A quantidade de cooperativas participantes da pesquisa ou de produtores respondentes poderiam ser apontados como fatores limitantes da pesquisa, levando-se em consideração sua validade externa. Contudo, acredita-se que a própria riqueza da pesquisa qualitativa esteja na possibilidade de conhecer profundamente um caso que pode auxiliar o pesquisador no entendimento de outras situações semelhantes. Partindo da compreensão de que a realidade não é objetiva, mas sim algo construído a partir das interpretações dos entrevistados, a pesquisadora procurou triangular as informações obtidas de modo a minimizar potenciais interpretações estranhas ou extremamente divergentes, garantindo a validade interna da pesquisa (GODOY, 2005).

Recomenda-se que pesquisas futuras investiguem as relações entre as diferentes formas de gestão adotadas nas cooperativas agropecuárias e as estratégias de aprendizagem. Acredita-se, também, que novas pesquisas nesse contexto com foco na aprendizagem em nível organizacional poderiam contribuir para a compreensão de como as cooperativas estão aproveitando as experiências e conhecimentos individuais para um crescimento coletivo como organização.

REFERÊNCIAS

AMARAL, J. F. S.; SILVA, J. T. M.; TEIXEIRA, L. A. A. Aplicação do processo analítico hierárquico como suporte à decisão na produção bovina de corte na Região de Betim/MG. **Contabilidade Vista & Revista**, Minas Gerais, v. 18, n. 3, p. 133–159, 2007.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. **Aprendizagem Organizacional e as raízes de sua polissemia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.31–50.

ARAÚJO, I. L. **Curso de teoria do conhecimento e epistemologia**. Barueri, SP: Minha Editora, 2012.

BAZERLEY, P.; JACKSON, K. **Qualitative Data Analysis with Nvivo**. 2nd ed. London: SAGE Publications, 2013.

BERG, S. A.; CHYUNG, S. Y. (YONNIE). Factors that influence informal learning in the workplace. **Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 20, n. 4, p. 229–244, 2008.

BERINGS, M.; POELL, R.; GELISSEN, J. On-the-job learning in the nursing profession: developing and validating a classification of learning activities and learning themes. **Personnel Review**, Bingley, v. 37, n. 4, p. 442–459, 2008.

BIALOSKORSKI NETO, S. Member participation and relational contracts in agribusiness co-operatives in Brasil. **International Journal of Co-operative Management**, Leicester, v. 3, n. 1, p. 20–26, 2006.

BILLETT, S. Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. **Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 16, n. 6, p. 312–324, 2004.

BINOTTO, E.; AKAHOSHI, W. B. A cooperação nas comunidades de prática e na cooperativa agrícola: características e possíveis relações. **Desafio Online**, Campo Grande/MS v. 1, n. 1, p. 1–23, 2013.

BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K. Um método de análise da criação de conhecimento para a realidade do agronegócios. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 447–474, 2009.

BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K.; SIQUEIRA, E. S. A criação de conhecimento para a

gestão de propriedades rurais no Brasil e na Austrália. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba/SP, v. 51, n. 4, p. 681–698, 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.

BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S.; SIMIONI, F. J. Criação e uso do conhecimento nas comunidades de prática: o contexto de uma cooperativa agrícola. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 3, p. 414–426, 2011.

BONFIM, Y. P.; FERREIRA, V. R. S.; CAETANO, M. A logística e o agronegócio em Goiás: o caso da soja. **REGE. Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 557–573, 2013.

BORGES, M. L.; KARAWEJCZYK, T. C.; AGNOL, J. T. S. D. Aprendizagem Informal em Evento Inesperado de um Hotel de Porto Alegre - RS. **Turismo em análise**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 450–475, 2014.

BRANDI, U.; ELKJAER, B. Organization Learning Viewed from a Social Learning Perspective. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. 2nd ed. Wesley: West Sussex, 2011. p. 23–41.

CAPARRÓZ-CARVALHO, A. S.; BIDO, D. S. Perfis e demandas de aprendizagem dos produtores rurais sindicalizados na região Médio-Norte do estado de Mato Grosso. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 17, p. 491–506, 2015.

CARLINER, S. How have concepts of informal learning developed over time? **Performance Improvement**, Wesley, v. 52, n. 3, p. 5–12, 2013.

CARVALHO, T. M.; LIMA, P. F.; THOME, K. M. Economic analysis of taxes in agribusiness: production cost or transaction cost. **Custos e @gronegocio on line**, Recife, v. 11, n. 1, p. 71–95, 2015.

CECHIN, A. Cooperativas brasileiras nos mercados agroalimentares contemporâneos: limites e perspectivas. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília: Embrapa, 2014. p.479–508.

CELLA, D.; PERES, F. C. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso do empreendedor rural. **RAUSP. Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 49–57, 2002.

CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. **Agribusiness: an International Journal**, New York, v. 29, n. 1, p. 3-22, 2013.

CHIVERS, G. Supporting informal learning by traders in investment banks. **Journal of European Industrial Training**, Belfast, v. 35, n. 2, p. 154-175, 2011.

CHOI, W.; JACOBS, R. L. Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. **Human Resource Development Quarterly**, Hoboken, v. 22, n. 3, p. 239-257, 2011.

CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F. M. Personal experience methods. **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. London: SAGE Publications, 1998.

CONLON, T. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, Bingley, v. 28, n. 2/4, p. 283-295, 2004.

COSTA, C. C. M.; ALMEIDA, A. L. T.; FERREIRA, M. A. M.; SILVA, E. A. Determinantes do desenvolvimento do setor agropecuário nos municípios. **RAUSP. Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 295–309, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3rd ed. Porto Alegre: Artmed, 2010a.

_____. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3rd ed. Porto Alegre: Artmed, 2010b.

CRUZ, G. Aprendizagem em Rede no Setor de Reciclagem: a interação entre Cooperativas, ONGs e Empresas Líderes. **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, p. 1–16, 2012.

CSEH, M.; MANIKOTH, N. N. Invited reaction: Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. **Human Resource Development Quarterly**, Hoboken, v. 22, n. 3, p. 259–263, 2011.

DAY, N. Informal learning gets results. **Workforce**, San Francisco, v. 77, n. 6, p. 30-36, 1988.

DEWEY, J. **Como pensamos**. 3rd ed. São Paulo: Nacional, 1959.

_____. **Democracy and Education**. Manybooks.net, 2008.

_____. **Arte como experiência**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo/SP: Atlas, 2001. p.100–118.

ELKJAER, B. Organizational Learning: The “Third Way.” **Management Learning**, London, v. 35, n. 4, p. 419–434, 2004.

ELKJAER, B. From digital administration to organisational learning. **Journal of Workplace Learning**, New Mexico, v. 17, n. 8, p. 533–544, 2005.

ELLINGER, A. D. Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “reinventing itself company.” **Human Resource Development Quarterly**, Hoboken, v. 16, n. 3, p. 389–415, 2005.

ELLSTRÖM, P.-E. Integrating learning and work: Problems and prospects. **Human Resource Development Quarterly**, Hoboken, v. 12, n. 4, p. 421–435, 2001.

ENOS, M. D.; KEHRHAHN, M. T.; BELL, A. Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. **Human Resource Development Quarterly**, Hoboken, v. 14, n. 4, p. 369–387, 2003.

ERAUT, M. Informal learning in the workplace. **Studies in Continuing Education**, Abingdon, v. 26, n. 2, p. 247–273, 2004.

ERAUT, M. Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). **Development and Learning in Organizations**, Bingley, v. 25, n. 5, p. 8–12, 2011.

FARIA, A. M. M.; PEREIRA, B. D. **Economia de Mato Grosso em discussão**. Cuiabá/MT: EdUFMT, 2009.

FERREIRA, J. F.; GODOY, A. S. Processos De Aprendizagem: Um Estudo Em Três Restaurantes De Um Clube Étnico Alemão De Negócios, Gastronomia E Cultura. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 15–44, 2015.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, M. A. R. S. A metodologia de pesquisa educacional como construtora da práxis investigativa. **Nuances: estudos sobre educação**, Presidente Prudente, v. 09, n. 09/10, p. 189–208, 2003.

GALINDO, I. M. Regional development through knowledge creation in organic agriculture. **Journal of Knowledge Management**, Westlake, v. 11, n. 5, p. 87–97, 2007.

GARCÍA-PEÑALVO, F. J.; CONDE, M. Á. Using informal learning for business decision making and knowledge management. **Journal of Business Research**, Oxford, v. 67, n. 5, p. 686–691, 2014.

GITTINS, T.; FINK, M. Return migration, informal learning, human capital development and SME internationalization in the CEE region: A systematic literature review. **JEEMS**, Marktplatz, v. 20, n. 3, p. 279–303, 2015.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. M. F.; CARVALHO, T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 30–54, 2011.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65–71, 1995.

_____. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.Org**, v. 3, n. 1, p. 85–94, 2005. Pernambuco.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Cartografia da aprendizagem organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática. In: C. S. Antonello; A. S. Godoy (Eds.). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.51–77.

GOLA, G. Informal learning of social workers: a method of narrative inquiry. **Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 21, n. 4, p. 334–346, 2009.

GOMES, F. L. A.; SILVA, A. B.; FARIA, M. S. Aprendendo no Lixo: um estudo etnográfico em uma Cooperativa de Materiais Recicláveis. VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais...** . Curitiba/PR, 2012. p.1–16.

HICKS, E.; BAGG, R.; DOYLE, W.; YOUNG, J. D. Canadian accountants: examining workplace learning. **Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 19, n. 2, p. 61–77, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo/SP: Cengage Learning, 2013.

HOPEWELL, K. New Protagonists in Global Economic Governance: Brazilian Agribusiness at the WTO. **New Political Economy**, London, v. 18, n. 4, p. 603–623, 2013.

IBGE. Cidades. , 2014. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>>.

ILLERIS, K. A model for learning in working life. **The Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 16, n. 8, p. 431–441, 2004.

JEON, K. S.; KIM, K.-N. How do organizational and task factors influence informal learning in the workplace? **Human Resource Development International**, Abingdon, v. 15, n. 2, p. 209–226, 2012.

KYNDT, E.; GOVAERTS, N.; VERBEEK, E.; DOCHY, F. Development and Validation of a Questionnaire on Informal Workplace Learning Outcomes: A Study among Socio-Educational Care Workers. , p. 1–20, 2013.

LAGE, M. C. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **ETD - Educação Temática Digital**, Campinas, v. 12, n. esp., p. 198–226, 2011.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. Análise de dados verbais na pesquisa qualitativa. In: C. Lankshear; M. Knobel (Eds.); **Pesquisa Pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.223–233.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LE-CLUS, M. Informal learning in the workplace: A review of the literature. **Australian Journal of Adult Learning**, Underdale, v. 51, n. 2, p. 355–373, 2011.

LEITE, A. P. R.; ALEXANDRE, M. L.; TACCONI, M. F. F.; ARAÚJO, M. V. P. Percepções e Reflexões de Pesquisadores—Uma Abordagem sobre Ética na Pesquisa. XXXIV Encontro da ANPAD. **Anais...** . Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010. p.1–15.

LIVINGSTONE, D. W.; EICHLER, M. Mapping the field of lifelong (formal and informal) learning and (paid and unpaid) work. **The Future of Lifelong Learning and Work International Conference**, June 20, Toronto, 2005.

MALCOLM, J.; HODKINSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 15, n. 7/8, p. 313–318, 2003.

MAMAQI, X. The efficiency of different ways of informal learning on firm performance: A

comparison between, classroom, web 2 and workplace training. **Computers in Human Behavior**, v. 51, p. 812–820, 2015.

MARQUES, J. C.; LORENZZON, R.; PAVIN, V.; et al. Plano de Sucessão em Empresas Familiares no Município de Primavera do Leste – MT. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 1384–1401, 2015.

MARSICK, V. J.; O'NEIL, J. The Many Faces of Action Learning. **Management Learning**, London, v. 30, n. 2, p. 159–176, 1999.

MARSICK, V. J.; VOLPE, M. The nature and need for informal learning. **Advances in Developing Human Resources**, Thousand Oaks , v. 1, n. 3, p. 1–9, 1999.

MARSICK, V. J.; VOLPE, M.; WATKINS, K. E. Theory and Practice of Informal Learning in the Knowledge Era. **Advances in Developing Human Resources**, Thousand Oaks, v. 1, n. 3, p. 80–95, 1999.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, Thousand Oaks, n. 89, p. 25–34, 2001.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, Thousand Oaks, v. 5, n. 2, p. 132–151, 2003.

MARTINS, F. S.; LUCATO, W. C. Economic trade-offs amongst production diversification strategies in Brazilian South-Eastern coffee cooperatives. **Independent Journal of Management & Production (IJM&P)**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 83–106, 2014.

MATTHEWS, P. Workplace learning: developing an holistic model. **The Learning Organization**, Bingley, v. 6, n. 1, p. 18–29, 1999.

MERRIAN, S. B. Basic Interpretive Qualitative Research. In: S. B. Merriam (Ed.); **Qualitative Research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. P. 37-39.

MILLAR, J.; CURTIS, A. Challenging the boundaries of local and scientific knowledge in Australia: opportunities for social learning in managing temperate upland pastures. **Agriculture and Human Values**, Netherlands, v. 16, n. 4, p. 389–399, 1999.

MINAS GERAIS. **Perfil do agronegócio brasileiro**. Minas Gerais: Secretaria de Estado de Agricultura Pecuário e Abastecimento/Subsecretaria do Agronegócio, 2014.

MOREIRA, D. A. **Método Fenomenológico de Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

MOREIRA, M. A. **Pesquisa em ensino: o vê epistemológico de Gowin**. São Paulo: EPU, 1990.

MOREIRA, V. R.; BARREIROS, R. F.; PROTIL, R. M. Portfolio de produção agropecuária e gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paranaense. **RAUSP. Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 325–341, 2011.

MUZZIO, H. A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 27–43, 2013.

NAJJAR, D.; SPALING, H.; SINCLAIR, A. J. Learning about sustainability and gender through Farmer Field Schools in the Taita Hills, Kenya. **International Journal of Educational Development**, v. 33, n. 5, p. 466–475, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, N. **A criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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.

PAHNKE, A.; TARLAU, R.; WOLFORD, W. Understanding rural resistance: contemporary mobilization in the Brazilian countryside. **The Journal of Peasant Studies**, New York, v. 42, n. 6, p. 1069–1085, 2015.

PEREIRA, B. D. **Mato Grosso: principais eixos viários e a modernização da agricultura**. Cuiabá/MT: EdUFMT, 2007.

PRADO, A. S.; FERRUGINI, L.; SOUZA, D. L.; PAIVA, C. M. N.; VILAS BOAS, L. H. B. Reconhecendo o valor do cooperativismo sob a ótica da cadeia meios-fins. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 47–65, 2014.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo/SP: Atlas, 2001. p. 41-63.

REATTO, D.; GODOY, A. S. A produção sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil: Mapeando o terreno e rastreando possibilidades futuras. **Revista Eletrônica de**

Administração-UFRGS, Porto Alegre, v. 80, p. 57–88, 2015.

REZENDE, M. S. DE; LEAL, E. A.; MACHADO, R. DE P. Costs in agribusiness: a bibliometric study "20 years of publications in the Brazilian Costs Congress". **Custos e @gronegocio on line**, Recife, v. 11, n. 1, p. 222–244, 2015.

RITOSSA, C. M.; FERREIRA, J. M.; PREDEBON, E. A. Estratégias e indutores da internacionalização das cooperativas agropecuárias: o caso paranaense. **RECADM. Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, Campo Largo/PR, v. 9, n. 2, p. 198–212, 2009.

ROSANO-PENA, C.; GUARNIERI, P.; SOBREIRO, V. A.; MARQUES SERRANO, A. L.; KIMURA, H. A measure of sustainability of Brazilian agribusiness using directional distance functions and data envelopment analysis. **International Journal of Sustainable Development and World Ecology**, Philadelphia, v. 21, n. 3, SI, p. 210–222, 2014.

SILVA, A. W. L.; RADOS, G. J. V.; SELIG, P. M. Comunidades de prática no espaço rural: construindo e compartilhando conhecimentos sobre a atividade agropecuária. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 46–61, 2014.

SILVA, I. F.; BINOTTO, E. O conhecimento e a aprendizagem organizacional no contexto de uma organização rural. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 132–156, 2013.

SIQUEIRA, L. M. As Práticas de Gestão de Pessoas como Determinantes da Aprendizagem Organizacional: um Estudo Empírico nas Cooperativas de Crédito do Espírito Santo. XXXIX Encontro da ANPAD. **Anais...**, 2015. Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

SLADE, B. Professional learning in rural practice: a sociomaterial analysis. **Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 25, n. 2, p. 114–124, 2013.

SOUZA, W. A. R.; MARTINES-FILHO, J. G.; MARQUES, P. V. O hedge simultâneo dos riscos de preço e de câmbio da produção de soja em Rondonópolis (MT), utilizando contratos da Bovesta-BM&F. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 3, p. 403–413, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo/SP: Atlas, 1987.

VIEIRA FILHO, E. J. Políticas públicas de inovação no setor agropecuário: uma avaliação dos fundos setoriais. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, SP, v. 13, n. 1, p. 109–132, 2014.

VIEIRA JÚNIOR, P. A.; FIGUEIREDO, E. V. C.; REIS, J. C. Alcance e limites da agricultura para o desenvolvimento regional: o caso de Mato Grosso. **O mundo rural no século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília, DF, 2014. p.1125–1156.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Summing Up: Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture. **Advances in Developing Human Resources**, Thousand Oaks, v. 5, n. 2, p. 129–131, 2003.

WOCHOWSKA, M. Non-formal Learning And The Acquisition Of Skills – How Does The EU Support Youth Employment? **Comparative Economic Research**, Łódź, v. 18, n. 2, p. 161–179, 2015.

YORKS, L.; O'NEIL, J.; MARSICK, V. J. Action Learning Theoretical Bases and Varieties of Practice. **Advances in Developing Human Resources**, Thousand Oaks, v. 1, n. 2, p. 1–18, 1999.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com colaboradores

Quadro 13: Elementos norteadores do roteiro entrevista com colaboradores

Elementos norteadores do roteiro	
Objetivos da entrevista	Questões:
Identificação geral	1. Nome, data de nascimento e local, experiência na área, tempo no cargo?
Compreender o processo histórico, social, político e econômico da criação da cooperativa e abertura a associados;	2. Como e quando se formou a cooperativa? 3. Quantos associados? 4. Como se organiza administrativamente? 5. Como funciona a gestão? 6. Quem pode se associar?
Caracterizar a identidade da cooperativa, sua visão, missão, objetivos e o perfil de seus associados;	7. Qual a principal identidade da cooperativa? 8. Qual sua visão, missão e objetivos? 9. Existe alguma sistematização do conhecimento produzido na experiência? 9.1. Como? 9.2. Onde? 9.3. Como é acessado? 9.4. Quando? 9.5. Por quem?
Identificar as práticas da cooperativa para formação, assessoramento, construção de conhecimento e promoção da participação dos associados;	10. Como é a participação dos associados nas assembleias e demais atividades da cooperativa? 11. Quem são esses associados? 12. Quais dificuldades enfrentam? 13. Como buscam resolver? 14. Como a cooperativa ajuda nesse sentido?
Identificar alguns produtores com diferentes perfis para participação na pesquisa.	15. Dentre os produtores associados quais são os diferentes perfis identificados? 16. A cada perfil indicado, quais produtores apresentam trajetórias de aprendizagem no ambiente de trabalho e poderiam ser entrevistados para a presente pesquisa? 17. Por que você acha que esse sujeito tem uma história de vida significativa para o estudo da aprendizagem no ambiente de trabalho?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com produtores rurais

Quadro 14: Elementos norteadores do roteiro entrevista com produtores

Elementos norteadores do roteiro	
Objetivos da entrevista	Questões:
Identificação geral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nome, idade, estado civil, filhos, escolaridade, tempo na profissão...
<p>Caracterizar o contexto onde ocorrem os processos de aprendizagem dos produtores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Você poderia me contar um pouco da sua infância e juventude? <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Como era sua família? 2.2. Onde morou? 2.3. O que foi marcante? 3. Como foi o desenvolvimento de seus estudos? <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Como era a escola? 3.2. Como eram os professores? 3.3. O que mais marcou? 3.4. Por que parou os estudos? 4. Como é constituída sua família? (casado, mora com os pais, filhos, demais pessoas pertencentes ao núcleo familiar)? 5. Como chegou a essa região? 6. Como se tornou produtor rural? 7. Seus pais e irmãos também atuam (ou atuavam) nessa área? 8. Quais produtos já produziu? 9. Tem funcionários ou já teve? <ol style="list-style-type: none"> 9.1. Como é (ou foi) a experiência de gerenciá-los? 9.2. Pomo é o relacionamento com eles? 9.3. Pomo realiza a contratação, pagamento, demissão? 10. Existem membros da família que compartilham das tarefas agrícolas? <ol style="list-style-type: none"> 10.1. Quais? 10.2. Quem os ensinou? 10.3. Como são retribuídos pelos serviços? 11. Pomo é seu relacionamento com vizinhos? 12. O que o levou a participar da cooperativa? <ol style="list-style-type: none"> 12.1. O que a cooperativa significa pra você? 12.2. Costuma participar das assembleias? Por quê? 12.3. Já assumiu alguma função na cooperativa? Qual? Por quê? 12.4. Costuma frequentar a cooperativa em outros momentos fora das assembleias? Pra quê? 13. Quais foram os principais desafios enfrentados na sua profissão? 14. O que é ser produtor para você e sua família? 15. Pomo você vê o processo de sucessão à frente de sua propriedade?

<p>Identificar e analisar os elementos significativos de aprendizagem dos produtores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 16. Quais cursos já realizou? <ol style="list-style-type: none"> 16.1. Onde? 16.2. Os cursos te ajudaram? 16.3. Conseguiu colocar algo em prática no seu dia a dia? 17. Gostaria de aprender algo novo ? Sobre o que? 18. Onde busca ajuda para resolver seus problemas práticos ? 19. Como aprendeu a lidar com a terra, clima e culturas ? <ol style="list-style-type: none"> 19.1. Quais recursos utilizou? 20. Como é feito o controle dos custos de produção ? <ol style="list-style-type: none"> 20.1. Você sabe quanto investiu a cada safra? 20.2. Há registros de anos anteriores? 21. Pomo decide o que plantar no próximo ano? <ol style="list-style-type: none"> 21.1. Quais são os parâmetros e informações utilizadas? 22. Como comercializa seus produtos? <ol style="list-style-type: none"> 22.1. Quais são os parâmetros e informações utilizadas? 23. Pomo aprendeu a usar as tecnologias disponíveis hoje? 24. O que foi mais difícil em toda a sua carreira? Como resolveu?
<p>Analisar as estratégias de aprendizagem frente às características individuais, da cooperativa, do contexto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 25. Você consegue identificar alguma prática de trabalho que o diferencie dos demais produtores? <ol style="list-style-type: none"> 25.1. Qual? 25.2. Pomo os outros fazem? 25.3. Já compartilhou isso com algum colega produtor? 26. Você identifica alguma ação da cooperativa que a diferencie dentre as demais? <ol style="list-style-type: none"> 26.1. Qual? 26.2. Por quê?

APÊNDICE C – Carta de Informação aos Participantes

O projeto de pesquisa “**Os processos de aprendizagem de produtores rurais vinculados às Cooperativas agropecuárias no Estado de Mato Grosso**” se propõe a estudar a trajetória de aprendizagem dos produtores vinculados a cooperativas no médio-norte do Estado. Os dados para o estudo serão coletados por meio de entrevistas junto aos gestores das cooperativas e produtores rurais. As entrevistas serão conduzidas pela Pesquisadora e o contato interpessoal daí decorrente não oferece riscos ou custos aos participantes.

Em qualquer etapa do estudo os participantes têm acesso à Pesquisadora para o esclarecimento de eventuais dúvidas, nos contatos apresentados abaixo. Caso tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, o participante poderá entrar em contato direto com o Orientador do estudo Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

Aos participantes cabe o direito de retirar-se do estudo a qualquer momento, sem prejuízo algum. As entrevistas serão gravadas para posterior transcrição e as informações coletadas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes. Será garantido sigilo absoluto sobre as questões respondidas, sendo resguardado o nome dos participantes, bem como a identificação do local da coleta de dados.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Pesquisadora: Adriana dos Santos Caparróz Carvalho

Professora da Universidade Federal de Mato Grosso

Departamento de Administração - Cuiabá/MT

Telefone: (65) 3615-8517 - Ramal 220

Email: adrianacaparroz@ufmt.br

Orientador: Diógenes de Souza Bido

Professor Dr. Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – São Paulo/SP

Telefone: (11) 2114-8260

Email: diogenes.bido@mackenzie.br

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pelo presente instrumento, que atende às exigências legais, o(a) senhor(a) _____, participante da pesquisa acima especificada, após leitura da CARTA DE INFORMAÇÃO AOS PARTICIPANTES, ciente dos procedimentos realizados, seus desconfortos, riscos e garantias de confidencialidade e, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e do explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO de concordância em participar da pesquisa proposta.

Fica claro que o participante pode, a qualquer momento, retirar seu consentimento livre e esclarecido e deixando de participar da pesquisa. Ainda fica ciente que todo trabalho realizado torna-se informação confidencial, guardada por força de sigilo profissional.

_____, _____ de _____ de 2015.

Participante da Pesquisa

APÊNDICE E – Solicitação de Parceria com a Pesquisa**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Cuiabá/MT, 27 de março de 2014.

À Diretoria Executiva

Superintendente Adair Mazzotti

Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Mato Grosso (OCB/MT)

Venho por meio desta, solicitar a parceria do Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Mato Grosso (OCB/MT) para com a pesquisa **“Aprendizagem Informal de produtores vinculados a Cooperativas do ramo agropecuário no Estado de Mato Grosso”**. Tal pesquisa está sendo realizada em nível de Doutorado conforme convênio de cooperação Acadêmico-Científico NUPOI-UPM-450/2013 firmado entre Universidade Federal de Mato Grosso e Universidade Presbiteriana Mackenzie.

A pesquisa tem por **objetivo analisar os processos de aprendizagem dos produtores vinculados às Cooperativas do ramo agropecuário no Estado de Mato Grosso**. Para isso, são objetivos específicos: identificar produtores com diferentes trajetórias na atividade atual e a relação da aprendizagem com tais situações; construir um modelo de mensuração capaz de ampliar o estudo aos demais participantes do contexto estudado; avaliar os processos de aprendizagem dos produtores.

Sendo assim, tal parceria junto à OCB/MT se daria no sentido de possibilitar:

1. Entrevistas com especialistas do cooperativismo no Estado de Mato Grosso buscando construir um protótipo do que seja um produtor agropecuário de sucesso nos dias atuais;
2. Indicação de especialistas nas Cooperativas conveniadas buscando compreender os diferentes perfis dos produtores cooperados;
3. Indicação de produtores cooperados para entrevistas visando a compreensão das situações de aprendizagem vivenciadas em sua prática de trabalho;

4. Indicação de produtores cooperados para responderem a questionários sobre aprendizagem vivenciada na cooperativa.

Os resultados da pesquisa serão apresentados perante uma banca avaliadora da Tese de Doutorado, posteriormente, transcritos em forma de artigos a serem publicados em periódicos científicos da área. É importante salientar que os nomes dos participantes e suas respectivas instituições serão mantidos em sigilo durante todo o processo.

A cada instituição participante e colaboradora da pesquisa será fornecido um Relatório Técnico Científico constando as análises do processo de aprendizagem informal de seus Cooperados que poderá servir de base para as estratégias da organização.

Na certeza de poder contar com a vossa colaboração, desde já me coloco à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Me. Adriana dos Santos Caparróz Carvalho

Professora do Departamento de Administração da UFMT

Doutoranda da Universidade Presbiteriana Mackenzie/SP

Orientador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido

Telefone para contato: (65) 3665-6601 – (65) 8424-1800

<http://lattes.cnpq.br/0119130436463227>

E-mail: adrianacaparroz@ufmt.br

ANEXO A – Solicitação de Apoio junto às Cooperativas



OF. 090/2014

Culaba-MT, 30 de junho de 2014.

Ao Sr.
Marcio Giroletti
 Diretor Comercial
 Sorriso - MT

Ref: Apoio a Pesquisa UFMT – Dra. Adralana dos Santos Caparróz Carvalos.

“Avaliação dos Processos de Aprendizagem dos Produtores Vinculados às Cooperativas Agropecuárias”

Prezado Diretor,

Cumprimentando-os, vimos solicitar vossa especial atenção à solicitação de apoio ao assunto em tela, que será conduzido pela Dra. Adralana dos Santos Caparróz Carvalos, professora pesquisadora do Departamento de Administração da UFMT.

A pesquisa é relevante e de interesse para o Sistema OCB-MT e necessita que V.S.^a indique 05 (Cinco) produtores associados, destacando que esta organização indicou o nome de V.S.^a como contato da sua Cooperativa e, também, a ser entrevistado pela pesquisadora.

Antecipamos nossos agradecimentos.

Cordialmente,

Adair Mazzotti
 Diretor Superintendente