

# PERFIS E DEMANDAS DE APRENDIZAGEM DOS PRODUTORES RURAIS SINDICALIZADOS NA REGIÃO MÉDIO-NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO

## Learning Profiles and Demands of Unionized Farmers in the Middle-North Region of the State of Mato Grosso, Brazil

### RESUMO

Por sua grande participação no PIB brasileiro, o setor agropecuário hoje representa um campo fértil de estudos e pesquisas. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é identificar o perfil dos produtores rurais da região Médio-Norte<sup>1</sup> de Mato Grosso e suas demandas de aprendizagem. Tendo como base teórica os estudos da aprendizagem informal e no local de trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa interpretativa básica com os gestores de quatro sindicatos rurais do Médio-Norte do Estado de Mato Grosso. Para análise dos dados foi utilizado o método de análise de categorias com base em Lankshear e Knobel (2008). Foi possível perceber uma atuação ativa dos sindicatos frente às necessidades e interesses de seus representados no que se refere aos aspectos políticos e sociais. No que se refere à aprendizagem, percebe-se que ainda existem demandas de aprendizagem de aspectos administrativos de controle e comercialização, tecnologias produtivas e de informação, além das próprias características de clima e solo.

Adriana dos Santos Caparroz\_Carvalho  
Universidade Federal de Mato Grosso  
adrianacaparroz@ufmt.br

Diogenes de Souza Bido  
Universidade Presbiteriana Mackenzi  
diogenesbido@yahoo.com.br

Recebido em 01/11/2014. Aprovado em 28/12/2015.  
Avaliado pelo sistema *double blind review*  
Avaliador científico: Sabrina Soares da Silva

### ABSTRACT

For its large participation on Brazilian GDP, the agricultural sector represents today a fertile field for studies and researches. In this context, the objective of this study was to identify the profile of farmers from the Middle-North region of Mato Grosso, Brazil, and their learning demands. Based on the theory of studies on informal learning and on the working location, we conducted a basic interpretive qualitative research with the managers of four rural unions from the Middle-North of the state of Mato Grosso. For the data analysis, the category analysis method based on Lankshear and Knobel (2008) was used. It was possible to perceive the activity of the unions regarding the needs and interests of its represented concerning political and social aspects. Regarding the learning, we verified that there are still learning demands from control and trade administration, and productive and information technology aspects, in addition to the climate and soil characteristics.

**Palavras-chave:** Aprendizagem informal, Aprendizagem no local de trabalho, Contexto rural.

**Keywords:** Informal learning, Workplace learning, Rural context.

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é uma atividade de grande importância para a economia brasileira. A disponibilidade de recursos naturais e áreas ainda inexploradas com potencial para a agricultura associada ao crescimento mundial da demanda por alimentos criam um cenário favorável ao agronegócio brasileiro (MOREIRA; BARREIROS; PROTIL, 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.

É interessante observar o aumento na valorização do produto soja. Em 2002 foram exportadas 30.422 toneladas que renderam US\$ 6 bilhões ao setor, passando a 57.489 toneladas em 2013 num valor de US\$ 31 bilhões. Ou seja, enquanto o volume exportado aumentou 89% nesse período, houve mais de 500% de aumento no valor monetário obtido na exportação do produto (MINAS GERAIS, 2014).

<sup>1</sup>Classificação das Macroregiões conforme o Instituto Matogrossense de Economia Agropecuária (IMEA). Disponível em: <<http://www.imea.com.br/upload/publicacoes/arquivos/justificativamapa.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2015.

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 e a disponibilidade de maior crédito rural aos produtores. 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. Além das questões técnicas inerentes ao trabalho agrícola, aspectos gerenciais, estratégicos, comerciais, a situação econômica do país, a política agrícola do governo e o mercado externo podem representar vantagens ou desvantagens dependendo do contexto onde se encontra (BINOTTO; SIQUEIRA; SIMIONI, 2011).

Até mesmo pelas características históricas de desenvolvimento do país, a região sul e sudeste mantêm grande parte das pesquisas com foco no contexto rural (BINOTTO; SIQUEIRA; SIMIONI, 2011; MOREIRA; BARREIROS; PROTEL, 2011; RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2009). Contudo, é possível identificar estudos em outros estados como Minas Gerais (AMARAL; SILVA; TEIXEIRA, 2007; COSTA et al., 2013); Goiás (BONFIM; FERREIRA; CAETANO, 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). 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).

Como uma forma de viabilizar a defesa de seus interesses políticos, econômicos e fiscais, os produtores se organizaram em Sindicatos Rurais, que também são *locus* de aprendizagem formal e informal, em conteúdos dos mais variados: leis, comercialização, técnicas administrativas (controles de custos) e tecnologias disponíveis.

Nesse contexto, surgem algumas questões como: quem são os produtores sindicalizados na região, quais situações ou desafios os produtores rurais do Médio-Norte de Mato Grosso enfrentam e que lhes demandam processos de aprendizagem?

Como parte preliminar de uma pesquisa mais ampla sobre o processo de aprendizagem de produtores rurais no Estado de Mato Grosso, o presente estudo teve por objetivo identificar os perfis dos produtores rurais do Médio-Norte de Mato Grosso e analisar suas demandas de aprendizagem na visão dos gestores dos sindicatos rurais.

## 2 APRENDIZAGEM

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 em constante mudança e está no centro da atividade produtiva (MARSICK; VOLPE, 1999).

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

### 2.1 Aprendizagem Informal

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).

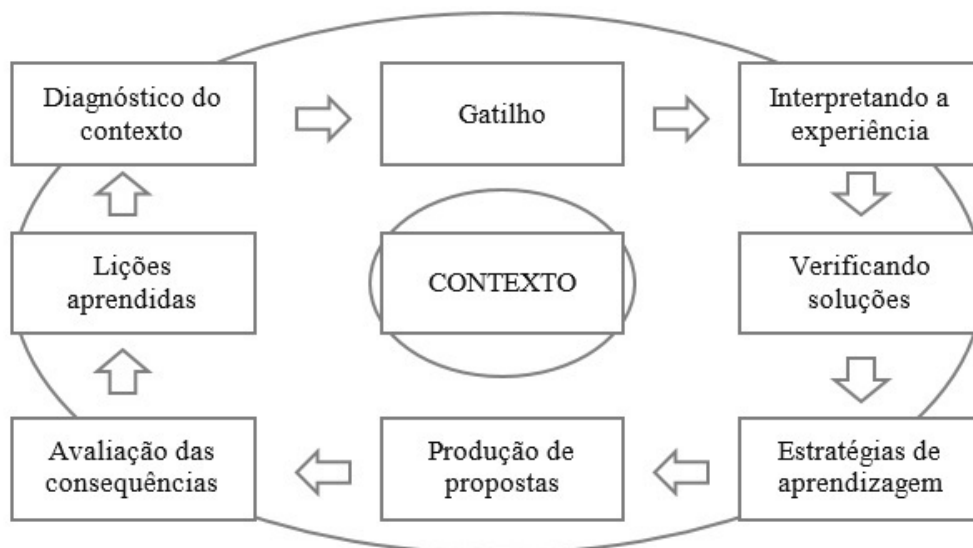
Para Marsick e Volpe (1999), a aprendizagem informal pode ocorrer em meio a reuniões, interações com os clientes, supervisores e colegas de trabalho, treinamento no trabalho, documentação de tarefas, execução de atividades, entre outros. Ou seja, a aprendizagem informal está vinculada às rotinas diárias e não pode ser totalmente programada, nem resultar em determinadas saídas.

O modelo de Marsick e Watkins (1999) considera que as pessoas aprendem quando são desafiadas ou enfrentam problemas (são os gatilhos na Figura 1). Tais situações provocam uma retomada do problema buscando soluções alternativas que ajudem a chegar a um resultado

satisfatório. O último aprimoramento realizado no modelo da aprendizagem informal e incidental pode ser observado na Figura 1.

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).



**FIGURA 1** – Modelo de Aprendizagem Informal de Marsick e Watkins

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

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, Hodkinson e Colley (2003) 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, ou seja, cada experiência de aprendizagem deve ser analisada com base em aspectos como: o processo, contexto, objetivos e conteúdo.

## 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; HODKINSON; COLLEY, 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 Alguns Estudos Anteriores Sobre Aprendizagem no Contexto Rural

Algumas pesquisas analisaram a aplicação de outros conceitos como comunidades de prática e criação de conhecimento ao espaço rural trazendo indicativos para o estudo da aprendizagem nesse ambiente (BINOTTO; NAKAYAMA, 2009; BINOTTO; SIQUEIRA; SIMIONI, 2011; GALINDO, 2007; MILLAR; CURTIS, 1999; ORESZCZYN; LANE; CARR, 2010; SILVA; RADOS; SELIG, 2014; SLADE, 2013).

Oreszczyn, Lane e Carr (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, 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 através 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, Rados e Selig (2014) asseveram que o aspecto cultural pode influenciar fortemente em como as pessoas se relacionam e em sua disposição a compartilhar o que conhecem. “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; RADOS; SELIG, 2014, p. 52).

Partindo do que fora apresentado em pesquisas anteriores de temáticas convergentes, percebe-se que o estudo da aprendizagem informal no espaço rural precisa basear-se na 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). Nesse contexto, a presente pesquisa tem caráter exploratório de aproximação do campo de estudos visando identificar os perfis dos produtores rurais do Médio-Norte de Mato Grosso e analisar suas demandas de aprendizagem. Tais elementos ajudam a compreender “quem são” esses produtores e “o que” eles precisam aprender no exercício

de sua profissão, o que servirá de base para o desenho de novas estratégias de pesquisa nesse contexto.

### 3 O CONTEXTO RURAL E A FIGURA DO PRODUTOR RURAL

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 na 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.

É importante retomar, também, alguns aspectos históricos relativos à profissionalização da atividade rural. A criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1930 pode ser considerada como o marco para o reconhecimento do direito à sindicalização, salário mínimo, direitos previdenciários e os serviços prestados pelos sindicatos. Apesar de abranger diversas classes de trabalhadores, nem todos os direitos garantidos pela CLT se estendem aos trabalhadores rurais. Somente a partir de 1960 com a promulgação do Estatuto do Trabalhador Rural é que se concretizam alguns desses direitos (TOLEDO; AMODEO, 2014).

O Decreto Lei n.º 1.166 de 15 de abril de 1971 estipula que, para efeito da cobrança de contribuição sindical rural prevista nos artigos 149 da Constituição Federal e 578 a 591 da Consolidação das Leis do Trabalho, considera-se trabalhador rural: a) a pessoa física que presta serviço a empregador rural mediante remuneração de qualquer espécie; b) quem, proprietário ou não, trabalhe individualmente ou em regime de economia familiar, assim entendido o trabalho dos membros da mesma família, indispensável à própria subsistência e exercido em condições de mútua dependência e colaboração, ainda que com ajuda eventual de terceiros. Esses trabalhadores, portanto, são representados pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais, já os empregadores rurais e/ou empresários são representados pelo Sindicato de Produtores Rurais.

No Estado de Mato Grosso, a entidade que congrega os elos do sistema sindical rural é a Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso (Famato). Juntamente com as federações dos demais estados brasileiros, a Famato está vinculada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). Ao englobar 89 sindicatos de produtores rurais espalhados pelo Estado, a Famato ([www.sistemafamato.org.br](http://www.sistemafamato.org.br)) representa cerca de 33 mil produtores rurais e trabalha com a coleta, processamento e análise de dados para o desenvolvimento do mercado mato-grossense juntamente com o Senar (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) e o Imea (Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária).

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando identificar a visão dos gestores dos sindicatos de produtores rurais sobre os perfis e as demandas de aprendizagem dos produtores rurais de quatro Municípios do Médio-Norte do Estado de Mato Grosso, este estudo fez uso de uma pesquisa qualitativa interpretativa básica (MERRIAN, 2002) que busca fornecer subsídios exploratórios dentro de um projeto de pesquisa mais amplo por meio de um estudo seccional.

Para Merrian (2002) a pesquisa qualitativa interpretativa básica acontece em meio à interpretação do fenômeno em estudo dentro do contexto da sociedade em geral, isto é, parte-se do pressuposto de que o significado de uma experiência é construído por um indivíduo interagindo com outras pessoas.

Os Sindicatos Rurais foram escolhidos por serem os órgãos responsáveis pela defesa e representação dos produtores rurais de seu Município. Além disso, os principais níveis hierárquicos do sindicato são ocupados por produtores que atuam concomitantemente na gestão do sindicato e em suas atividades agrícolas tradicionais. Sendo assim, acredita-se que, além da experiência como produtor, o gestor do sindicato tenha conhecimento sobre a realidade dos produtores que representam.

A escolha dos Municípios participantes da pesquisa deve-se à sua representação na produção de grãos no Estado. Situados no entorno da BR-163, via longitudinal concebida pelo Governo Militar e que integra a região Amazônica ao Sul e Sudeste do país, os Municípios foram formados a partir da imigração de agricultores do sul do país que, ao venderem suas pequenas propriedades, se instalaram em espaços muito maiores na região Médio-Norte do Estado, acompanhando a construção da BR-163 (FARIA; PEREIRA, 2009; VIEIRAJÚNIOR; FIGUEIREDO; REIS, 2014).

Para construção dos dados foram utilizadas entrevistas qualitativas a partir de um roteiro semiestruturado, procurando organizar um ambiente favorável à expressão livre dos entrevistados. Foram realizadas entrevistas com os gestores de quatro sindicatos rurais da região Médio-Norte do Estado de Mato Grosso (2 diretores e 2 presidentes), com duração média de 35 minutos cada. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas com autorização dos sujeitos. Depois de transcritas, elas foram inseridas no software NVivo versão 10 para a categorização dos dados e análise.

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 os pesquisadores a inúmeras releituras dos dados procurando identificar os significados atribuídos pelos sujeitos a determinados temas ou conceitos.

Para manter o sigilo dos participantes da pesquisa, as referências a tais sindicatos serão realizadas pelos pseudônimos: A, B, C e D.

## 5 RESULTADOS

A análise dos dados coletados possibilitou o agrupamento das informações com base nas unidades de sentido que emergiram dos dados e se inter-relacionam e complementam. Com isso, os dados foram analisados em três grandes eixos: (a) os aspectos que se referem à visão dos gestores investigados sobre o sindicato e sua atuação; (b) os aspectos relativos ao perfil dos produtores rurais dos municípios; (c) as demandas de aprendizagem dos produtores. Juntos, tais aspectos formam a imagem de produtor rural dos gestores dos sindicatos pesquisados. Tais aspectos serão discutidos nas próximas sessões.

### 5.1 Os Sindicatos de Produtores Rurais Pesquisados

Os sindicatos pesquisados têm, juntos, em torno de 1500 produtores rurais sindicalizados. Em suas falas, os gestores destacam que cada sindicato está limitado à atuação dentro de seu município e representa somente pessoas físicas ou jurídicas ligadas ao ramo agropecuário.

Para os entrevistados, o principal campo de atuação do sindicato é a representação da classe e seus interesses. Tal representação englobaria diversas áreas como interesses políticos, econômicos, fiscais, ambientais, como pode ser observado nos trechos (falas) a seguir: “O Sindicato pra mim é a instituição que nos representa junto aos setores, setor político... vários setores, né. É o principal representante do produtor” afirma o gestor do sindicato C. “A principal bandeira é defender os interesses do produtor a nível de, como eu vou te explicar, interesses econômicos e políticos também, né. Qualquer gargalo que exista, né” explica o gestor do sindicato A. “O sindicato atua de forma a defender o produtor, buscar orientações para estar cada vez mais em consonância com o produtor. Trazer melhorias, seja na área fiscal, ambiental”, gestor do sindicato B. “É uma associação de produtores que defende uma classe”, afirma o gestor do sindicato D.

É possível observar que essa representação acontece em meio à estrutura sindical do país, envolvendo as federações e a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). Além disso, outras instituições são citadas como órgãos que fornecem dados importantes e/ou defendem os interesses dos produtores, como a Associação de Produtores de Soja de Mato Grosso (Aprosoja). O gestor do sindicato D afirma: “A gente ajuda no sentido de criar força em cima de uma Aprosoja, de uma Famato para a cobrança chegar lá na frente. Direto no setor”. Também é possível identificar essa estrutura nos seguintes excertos:

Assim, quando existem problemas específicos no município, a gente já repassa o problema para a Aprosoja e para a Federação Famato. Ai lá eles fazem os contatos com as multinacionais responsáveis pelos produtos para ter uma explicação plausível do negócio. Porque a gente está pagando por essa tecnologia. É caro. Então, ela tem que funcionar. Então parte ai para uma esfera mais estadual ou federal, até. (Gestor Sind. A)

O que ele não consegue junto ao contador, ele vem ao sindicato, vem reivindicar algumas causas que ele acha que não é justa, e dentro disso a gente tem o apoio da Federação de Mato Grosso, a Famato, que dá todo o suporte jurídico, ambiental. Então, todas as dúvidas que ele envia até nós, nós vamos sendo o intermediário para que ele consiga essas informações junto à Famato através da Confederação Nacional da Agricultura a CNA. Então nós somos um canal de tentar achar a solução para ele, além dos cursos que ele vem buscar. (Gestor Sind. B)

Tais apontamentos denotam que os órgãos citados exercem um papel ativo nos aspectos políticos das reivindicações: “A própria Aprosoja tem batido bastante em cima de tentar mudar também a cabeça desses políticos, também, que precisa muito”, afirma o gestor do sindicato C.

Tanto nós, sindicatos, também como as Federações, a Aprosoja também, estamos tentando um envolvimento bem grande na política partidária, mesmo. Por que, a gente nunca se envolveu em política partidária, mas chegamos em um ponto que a gente vê que não tem como não se envolver, né. A gente faz de tudo, e o que decide tudo é na política, então, acabamos vendo a necessidade de ter que entrar também. Lógico que não tanto na questão partidária, mas colocando o agronegócio dentro da política para defender os interesses nossos. [...] A nossa carga tributária estadual muito alta e sem retorno. Assim, a gente nunca reclamou de pagar imposto, mas que isso retornasse em benefício, né. E isso não está acontecendo. Inclusive nós estamos pagando hoje 68 centavos por saca de soja e se você quiser ter estradas hoje ou o município faz ou você tem que se virar e fazer. Não volta nada. Do

Estado não está voltando nada. Uma grande dificuldade, um grande entrave está sendo o governo estadual. (Gestor Sind. A).

A referência aos aspectos políticos aparece em vários momentos nas entrevistas. Percebe-se que tais aspectos também estão relacionados ao retorno dos impostos recolhidos. Para o gestor do Sindicato A, a articulação de representantes do agronegócio na política partidária nacional poderia abrir caminhos para o atendimento dos interesses dos produtores rurais. Apesar de não ser o foco da presente pesquisa, os aspectos políticos das ações dos sindicatos de produtores rurais aparecem como um campo interessante a ser aprofundado.

Diferentemente do que foi evidenciado na pesquisa de Toledo e Amodeo (2014), as unidades sindicais pesquisadas vão além do repasse dos cursos de capacitação oferecidos pelo Senar buscando soluções para as necessidades dos produtores envolvidos. Contudo, cabe ressaltar que essa é a interpretação dos gestores de tais sindicatos. Em fases posteriores da pesquisa tal resultado poderá ser confrontado com a visão dos próprios produtores sobre o papel e campo de atuação dos sindicatos rurais.

Os gestores entrevistados ainda destacam outros serviços oferecidos pelo sindicato como: assessoria jurídica, contábil, ambiental, palestras e cursos. Percebe-se na fala desses a intenção de suprir as demandas dos sindicalizados com informações em diversas áreas, tanto no que é oferecido pela Federação, Senar, CNA, Aprosoja, como também nas demandas que surgem dos próprios produtores.

A seguir são apresentadas as análises referentes aos dados sobre os perfis dos produtores rurais nos municípios pesquisados e suas demandas de aprendizagem.

## 5.2 O Perfil dos Produtores Rurais nos Municípios Pesquisados

Nos quatro municípios pesquisados os gestores afirmam que o sindicato é formado por grandes, médios e pequenos produtores. Sabe-se que não há um consenso entre os critérios utilizados para caracterizar a pequena, média ou grande propriedade e a agricultura familiar. Diversas leis definiam a propriedade rural familiar a partir da absorção da força de trabalho da família e mediante o enquadramento em uma determinada área (Lei n.º 4.504/1964 que dispõe sobre o Estatuto da Terra; Lei n.º 4.771/1965 que institui o Código Florestal; a Constituição Federal de 1988; Lei n.º 8.296/1993 que regulamenta a Reforma Agrária; Lei n.º 9.93/1996 que dispõe sobre o Imposto da Propriedade Territorial Rural – ITR). Para

Scherma e Moreira (2012), isso se deve ao caráter subvencionista conferido à agricultura de base familiar, sendo a Lei n.º 11.326 de 2006 a primeira a definir a agricultura familiar para fins de políticas públicas. Mesmo assim os autores compreendem que tal lei ainda deixa lacunas por não trazer critérios para caracterização quanto à renda.

As principais políticas vinculadas ao crédito rural em nível nacional: Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), Pronamp (Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural) e os Fundos Constitucionais delimitam seu público alvo pela capacidade monetária em função das atividades econômicas exploradas na propriedade rural, além das condições estabelecidas na Lei n.º 11.326/2006 (SCHERMA; MOREIRA, 2012).

Apesar dessas classificações, o que se observou no campo é que não há uma clareza na gestão dos sindicatos rurais acerca dos parâmetros que delimitam os diferentes grupos de produtores. Os gestores apontam que o sindicato representa todos os produtores, independentemente do tamanho (da área plantada, no caso). “Nós temos desde o micro produtor até o grande produtor. Envolve aquele pessoal que cria frango, aviário, até aquele produtor de 10.000 hectares. De todas as culturas. Envolve até a familiar”, afirma o gestor do sindicato D. Além disso, observa-se que a área plantada é o único parâmetro adotado pelos gestores para diferenciar produtores pequenos, médios e grandes.

Apesar de, em um primeiro instante, os gestores afirmarem que não há diferença entre o perfil de pequenos, médios e grandes produtores, em alguns trechos das entrevistas surgem algumas explicações que denotam tal diferença.

Nós temos aí chacareiros que estão na área do hortifrúti. Sexta-feira nós tivemos um evento aqui comemorando a semana do meio ambiente, onde a gente trouxe chacareiros e pequenos produtores para dentro do Sindicato Rural. Porque tem muitos que veem o Sindicato Rural como [se] só os produtores maiores podem vir, mas na verdade é aberto para todos os produtores. Eles se sentem um pouco que menosprezados. A diferença é mais em questão de área. Talvez de crédito junto aos bancos. Talvez sejam um pouco mais travados, digamos assim. O próprio banco onde ele vai procurar recurso, meio que menospreza esse produtor. Mas na verdade é quem atinge diretamente o público do município né. É quem está levando o alimento na hora para o consumidor final. Então ele, com certeza ele é de grande importância. (Gestor Sind. B).

Além das questões relativas a crédito junto aos bancos e demais instituições financeiras, é perceptível na fala do gestor do sindicato B uma relação diferenciada entre o



sindicato e os pequenos produtores. A afirmação: “Eles se sentem um pouco menosprezados” reflete uma autoimagem negativa do pequeno produtor. Mendes e Ichikawa (2010) identificaram um processo de desconstrução da identidade de pequenos produtores rurais vinculados a um programa de desenvolvimento tecnológico da região de Umuarama/PR. Para os autores, o processo de desenvolvimento tecnológico desigual entre grandes e pequenos produtores leva a uma situação de marginalização das pequenas propriedades onde não há o reconhecimento social por aquilo que os indivíduos realizam culminando em uma crise de identidade dos pequenos produtores. A fala do gestor do sindicato B apresenta vários elementos que indicam a marginalização ou a falta de reconhecimento social pelos serviços prestados nas pequenas propriedades rurais, o que também foi destacado pelo gestor do sindicato D:

O pequeno não tem tantas possibilidades... O pequeno tem medo de dar errado e ele ter que vender tudo. A única garantia que ele tem é a pequena propriedade. Então, talvez o risco não valha a pena. O médio é aquele produtor que quer fazer as coisas muitas vezes e não tem apoio. E o grande, geralmente, faz com recurso próprio. Pega dinheiro de fora. Até de fora do Brasil com taxa de 3% ao ano ou 2% ao ano. Grande que eu falo é tipo esses grupos aí que plantam 30, 40 mil hectares. De 20 mil hectares pra cima. Eles não vão em um Banco do Brasil em uma fila para esperar para ser atendido para pegar um custeio. É diferente. Eles pegam dólar de fora do Brasil e trazem pra dentro. Multiplica esse capital, devolve e pega de novo. (Gestor Sind. D).

O “lugar” que cada produtor ocupa aparece vinculado a várias representações sociais que criam uma grande distância entre o contexto do pequeno produtor e do grande. Contudo, cabe investigar as representações desses próprios produtores sobre seu “lugar” na sociedade que configuram sua identidade. Tais elementos podem alterar as decisões tomadas em ambos os grupos, o tipo de conhecimento valorizado e as próprias características de aprendizagem. Sendo assim, é interessante que as pesquisas sobre aprendizagem englobem tanto os grupos de pequenos, médios e grandes produtores para que se identifiquem os elementos presentes em cada contexto e sua influência no processo de aprendizagem.

Percebe-se que a região estudada tem características bem diferentes das demais regiões do país onde o contexto rural já foi analisado com foco na aprendizagem e gestão do conhecimento (BINOTTO; NAKAYAMA, 2009; MENDES; ICHIKAWA, 2010; SILVA; BINOTTO, 2013; SILVA; RADOS; SELIG, 2014). Até mesmo os produtores considerados pequenos pelos gestores dos

sindicatos pesquisados produzem em uma quantidade de terra considerada extremamente grande em outras regiões do país. Como apontado por Faria e Pereira (2009), o processo histórico de colonização das terras do Médio-Norte do Estado de Mato Grosso teve grande influência na atual composição das propriedades rurais.

A média aqui é de 800 hectares por produtor. Aí nós temos vários produtores né. Na semana passada nós tivemos uma reunião onde foi analisado que um produtor que tenha menos de 300 hectares já não sobrevive produzindo. A tecnologia é grande para ser utilizada, a mão de obra já está complicada né, ou ele aumenta a sua área ou ele parte para uma agricultura mais familiar onde ele vai ter que colocar muita gente para trabalhar da própria família né, mas com essa renda o produtor empata ou ele fica no prejuízo. Então, acima de 300 hectares ele consegue ter um giro maior dentro da fazenda. (Gestor Sind. B).

Para Vieira Júnior, Figueiredo e Reis (2014) o início do cultivo da soja no Mato Grosso envolveu um processo de aprendizado dinâmico que não se restringiu ao produtor, mas abarcando instituições de pesquisa, poder público e empresas privadas que, em conjunto, tiveram que superar a inespéria com a oliogênica por meio de estratégias de aprendizagem com os erros e acertos. Marta e Figueiredo (2009) destacam que o ingresso da soja no território mato-grossense implicou em inovações tecnológicas desde o desenvolvimento e adaptação de sementes ao cerrado até a neutralização do solo ácido e de fertilidade insuficiente que exige grandes investimentos em adubação e fertilização o que eleva, significativamente, os custos de produção. Nesse sentido, com uma margem de lucro pequena, alguns produtores acabam arrendando outras terras para aumentar a área plantada e, conseqüentemente, o retorno advindo da atividade agrícola.

O produtor daqui hoje, planta mais fora da cidade do que na própria cidade. Nós temos aqui 630.000 hectares dentro do município. Os produtores daqui devem plantar mais de 1 milhão de hectares fora. Nos municípios vizinhos. A maioria é produtor que mora aqui e está plantando lá. (Gestor Sind. A).

A agricultura hoje está dando uma margem de lucro bem pequena mesmo. (Gestor Sind. C).

Os excertos citados apresentam a peculiaridade da região e a diversidade de situações em que os produtores estão envolvidos, o que vem trazendo algumas questões como: os produtores nesse contexto aprendem da mesma forma que os produtores da região sul, por exemplo? Como os produtores vindos da região sul do país se adaptaram

às características da região do cerrado mato-grossense? O que tiveram que aprender? Como aprenderam? Quais são as demandas de aprendizagem de pequenos, médios e grandes produtores?

Outro aspecto relativo ao perfil dos produtores rurais é a questão da experiência. Para os entrevistados, a grande maioria dos produtores vinculados ao sindicato nos municípios estudados já tem vários anos de experiência no campo. Não foram relatados casos de produtores advindos de outras profissões sem conhecimento da atividade rural. Dentre os casos de iniciantes nessa atividade estão os filhos dos produtores que assumem a propriedade da família, e pecuaristas que buscam diversificar sua área de atuação. “Tem alguns de primeira viagem. O pai tinha uma área arrendada. O filho cresceu, quis plantar. Às vezes tinha saído da atividade. Tinha arrendado a fazenda. E agora vai começar a plantar. Mas só nesse sentido”, afirma o gestor do sindicato D. Tal contexto também aparece na fala do gestor do sindicato C: “É tem vários casos. Por exemplo os filhos, né. Que vão assumindo o lugar do pai”.

Percebe-se que o processo de aprendizagem dos produtores mais experientes pode apresentar características diferentes do processo de aprendizagem dos filhos que, hoje, estão assumindo a gestão da propriedade. Como apresentam Marsick e Watkins (2001), o contexto pessoal, social, cultural e empresarial influencia a maneira pela qual as pessoas interpretam a situação, realizam suas ações e fazem suas escolhas.

A experiência vivida pelos produtores há dez ou vinte anos é muito diferente das situações encontradas hoje. Mesmo que os filhos tenham vivenciado tais situações (como a mudança da região sul do país para a região centro-oeste), tal experiência estava pautada em outro papel social diferente do gestor da propriedade e provedor familiar. Sendo assim, é interessante que as pesquisas sobre aprendizagem englobem tanto os grupos de produtores experientes como grupos de produtores iniciantes a partir de um processo de sucessão familiar para que se identifiquem os elementos presentes em cada contexto e sua influência no processo de aprendizagem.

Buscando ainda compreender o perfil dos produtores rurais dos municípios pesquisados, os gestores foram questionados sobre possíveis diferenças no perfil de produtores quanto ao ramo de atividade rural. Para os gestores, não existem grandes diferenças entre produtores de milho, soja, feijão, entre outros. Um mesmo produtor planta soja na safra principal e milho ou feijão na safrinha (a safra secundária). Contudo, a cultura a ser adotada na safrinha sofre maior alteração devido ao mercado do produto, à necessidade de recuperação do solo ou diversidade de produção. “O produtor

de algodão já foi mais tecnificado, mais unido, na questão de comercialização. Hoje, o produtor de soja e milho está se igualando. E tanto que o produtor de soja e milho é o mesmo do algodão. Muitos plantam soja, milho e depois algodão. Ou faz meia a meia na área. Então não tem muita diferenciação não”, argumenta o gestor sindicato A. Contudo, uma investigação sobre aprendizagem poderia verificar o que levou esses produtores a buscarem novas culturas e o que tiveram de aprender para se adaptar a cada uma delas.

Finalizando, percebe-se que estudos futuros sobre aprendizagem dos produtores rurais no contexto estudado precisam levar em consideração os aspectos relativos ao tamanho da propriedade e à experiência no campo agropecuário como resumido na Figura 2. Tais aspectos apontam para a existência de diferentes contextos dentro de um mesmo campo de estudos, o que representa um campo promissor de pesquisa. Como destacado por Millar e Curtis (1999), o conhecimento dos produtores rurais é tão diverso quanto são os ambientes em que vivem, trabalham e constroem sua base social e familiar.

Perfis de produtores rurais		
<b>Quanto a:</b>	<b>Área plantada</b>	<b>(hectares) aprox.</b>
	Grandes	20.000
	Médios	800
	Pequenos	300
	Agricultura familiar	indeterminado
<b>Quanto a:</b>	<b>Experiência no campo</b>	
	Experientes (patriarcas)	grande maioria
	Ingressantes (sucessores)	minorias

**FIGURA 2** – Perfis de produtores rurais do Médio-Norte de Mato Grosso

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

A seguir, são apresentados alguns desafios à atuação do produtor rural na visão dos gestores dos sindicatos rurais. Cada desafio demanda uma área de aprendizagem dos produtores que respondem aos objetivos da presente pesquisa.

### 5.3 As Demandas de Aprendizagem dos Produtores Rurais nos Municípios Pesquisados

Não é simplesmente comprar um trator, uma plantadeira e a semente e dizer que é produtor, que não é. (Gestor Sind. D)

O que é ser um produtor rural hoje? O que é necessário aprender para se manter nessa profissão? Na visão dos gestores de sindicatos rurais dos municípios pesquisados, a profissão de empresário ou produtor rural engloba uma diversidade de aspectos como: tecnologias, informação, sucessão familiar, legislação e administração do negócio. Cada um desses desafios exige dos produtores uma postura aberta à aprendizagem como pode ser observado a seguir:

Eu acho que ainda falta o produtor ter na mão o custo de produção dele. Tentar aprender a comercializar. Comercializar está sendo bem pior que produzir. Porque a comercialização é cheia de altos e baixos. Dia a dia o mercado muda. Minuto a minuto. Então eu acho que o produtor tem que ter consciência do custo dele. Ter o custo dele na mão. E quando chegar em um valor plausível para fechar custo, começar a vender o produto pra cobrir o custo e deixar a especulação para o que, teoricamente, iria sobrar. Não é fácil. E pra aprender a comercializar tem que ter na mão o seu custo de produção. Saber exatamente quanto você gastou e o que você quer de lucro na sua atividade. Quando chegou naquele patamar que você deseja, fechar o negócio. E se for especular, especular com o que sobra. (Gestor Sind. A)

Aprender a controlar os próprios custos de produção é um dos aspectos destacados pelos gestores. Para o gestor do Sindicato A o controle de custos é a base para as negociações no mercado. Isso demonstra uma demanda de aprendizagem de aspectos gerenciais e de controle característico das áreas administrativas. Como aponta Cella e Peres (2002, p. 49), “o produtor rural desempenha as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle”.

É perceptível a importância atribuída pelos entrevistados a esses aspectos, o que corrobora os resultados da pesquisa de Cella e Peres (2002). Os autores identificaram que as variáveis de controle operacional e estratégico das finanças também como a organização operacional e estratégica dessas finanças impactam positivamente na visão dos produtores sobre o que seja um produtor rural de sucesso. Para os autores, a importância atribuída aos aspectos de controle financeiro deve-se ao seu caráter holístico que permite a compreensão do empreendimento rural como um todo. Além disso, o controle financeiro da propriedade daria mais segurança para o produtor avançar em processos de comercialização de seus produtos como fora destacado pelo gestor do sindicato A.

O processo de comercialização é apontado pelos gestores como um grande desafio à atuação dos produtores rurais. Tal atividade envolve aspectos gerenciais, conhecimento de mercado e capacidade de negociação.

Um produtor de sucesso identifica a “melhor estratégia de compra ou venda tendo em vista os canais de comunicação disponíveis, a organização dos agentes comerciais, a confiança de credores, vendedores e compradores, e os demais riscos envolvidos” (CELLA; PERES, 2002, p. 54).

Hoje o mais difícil é a comercialização. Você pode errar uma venda de soja e milho que seja e se perde 30% do valor total. Um exemplo é o milho safrinha da safra de 2013: teve produtor que vendeu o milho a R\$ 8,00, 8,50; 9,0; R\$10,00. Quem vendeu até novembro de 2013 vendeu a R\$ 10,00, R\$ 11,00. E quem vendeu de janeiro a março de 2014 pegou de 20 a 22. Tem que conhecer o mercado. Tem que saber como está o estoque mundial, o estoque nacional. Lá tem uma super safra ou o estoque lá está na média, os países que compram do Brasil vão comprar menos. Ou vai ter que vender para outro exportador. Então quando incha o mercado nacional e o produto não vai pra fora, aí o preço sempre fica baixo. Tem que saber analisar o mercado. Pra ser produtor não é assim só dizer: “eu sou agricultor”. Não é. (Gestor Sind. D)

É possível perceber na fala do gestor do sindicato D a valorização da complexidade de elementos presentes na profissão de produtor rural. “Pra ser produtor não é assim só dizer: ‘eu sou agricultor’”. O exercício da profissão envolve conhecimento relativo à situação econômica do país e as políticas agrícolas do governo. Além disso, exige o conhecimento do mercado externo visto a própria condição que o Brasil desempenha estando entre os dois mais destacados ofertantes de produtos agropecuários no mercado mundial (BASTOS, 2014). Isso exige dos produtores a capacidade de análise desses fatores para melhor gerenciamento dos riscos envolvidos no negócio como afirmam Binotto e Nakayama (2009). Mas, como o produtor aprende a lidar com essas informações? Onde ele busca informações sobre isso?

Ele vai ter que vir buscar essa informação, se qualificar, buscar veículos para acessar essas informações, a parte da internet, buscar treinamentos que são viabilizados aqui, estar sempre informado junto ao seu contador sobre o que precisa ser pago, normativas. Enfim, hoje se o produtor não acompanhar o nível de mercado, de vendas, o suporte técnico das revendas que, além de vender o defensivo, ela presta uma assessoria agrônoma. Então sempre tem um responsável acompanhando a sua execução, tudo isso deve acompanhar ao pé da letra. Aquele que não acompanha tanto a tecnologia quanto isso dá crédito que não tem um futuro promissor. (Gestor Sind. B)

O excerto do gestor do sindicato B responde alguns desses questionamentos. Para aprender a lidar com o mercado, os produtores têm procurado treinamentos

formais e suporte técnico o que corrobora com Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) quando afirmam que sempre existem elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de aprendizagem informal em situações formais. Contudo, tal constatação chama a atenção para outra demanda de aprendizagem: a habilidade de buscar informações e convertê-las em ações.

Além do ambiente externo, das políticas públicas e da situação econômica do país, os produtores ainda têm as informações disponíveis no sindicato, assistências técnicas e assessorias agronômicas. Aprender a lidar com todas essas informações avaliando e contextualizando as próprias demandas certamente se apresenta como um desafio à atuação desses profissionais. Isso também pode ser observado na fala do gestor do sindicato C: “A agricultura hoje está dando uma margem de lucro bem pequena mesmo. Só vai sobreviver quem cuida dos detalhes no processo de venda, de compra, de administração da lavoura, economizar o que puder, aplicar produtos bons para não perder”.

O gestor do sindicato D destaca que para atuar no setor agropecuário é necessário: “Saber usar as tecnologias existentes hoje no mercado, tipo a aplicação de fertilizantes e calcário, variedade de sementes, tempo de plantio, ciclo de cultura”. Para o gestor, essas habilidades são adquiridas por meio da experiência no campo no exercício da atividade rural. Uma vez que o produtor não tenha essa experiência que o ajude a avaliar as tecnologias existentes no mercado, “ele vai ter que contratar alguém para dar suporte”.

A experiência também é destacada quando a questão é o clima, o que pode ser observado em outro trecho da entrevista com o gestor do sindicato D:

Precisa conhecer clima. Saber quando chove na propriedade. Quanto já choveu. Nós temos um controle até de chuva. Eu mesmo, tem 12 anos que eu marco as chuvas. Da primeira até a última. Aí eu sei que: se choveu 100 milímetros esse ano e o ano passado deu 200 nesse mesmo período, então tem mais 100 pra vir. 90 ou mais cento e poucos. Pode até dar uma estiagem, mas vai chover. Tem que conhecer de clima.

Percebe-se que o saber valorizado nesse caso não é somente o saber científico, mas sim o saber contextual e prático. O produtor precisa conhecer sua realidade, as características da terra que dispõe, as especificidades do clima da região, as tecnologias disponíveis, suas vantagens e desvantagens, os recursos envolvidos, as indicações técnicas, o mercado financeiro, entre outros, para, a partir da avaliação desses elementos, tomar a decisão sobre o que plantar, quando, onde e como (BINOTTO; NAKAYAMA,

2009; MARSICK; WATKINS, 2001; SILVA; RADOS; SELIG, 2014). Nesse sentido, é importante que as pesquisas realizadas junto aos produtores procurem identificar a estratégia utilizada por cada produtor para aprender a lidar nas diferentes situações e com os diferentes tipos de conhecimento existentes.

Alguns gestores ainda destacam a falta de abertura à aprendizagem por parte dos produtores.

Alguns são resistentes. Até mesmo os filhos dos produtores quando voltam para a fazenda, muitas vezes o próprio pai não dá liberdade para ele atuar. Acha que tem que ser no modelo antigo de forma que só ele sabe. Mas aos poucos, né. A gente tem até um evento que é um dia onde as crianças do 4º e 5º ano já começam a ver a importância de usar EPIs. Porque a gente vê que muitos já com idade avançada já não usam, acham que não vai dar problema nenhum. (Gestor Sind. B)

Também é difícil assim.... o próprio produtor ele não aceita isso. Entendeu? Ele não aceita que ele precisa se especializar. Fazer mais curso, se preparar. E que a grande maioria do produtor ainda administra [silêncio] mudou tudo com a tecnologia na lavoura, mudou tudo, mas a administração dele ainda é do passado. (Gestor Sind. C)

É possível inferir que o processo de aprendizagem está intimamente vinculado aos aspectos culturais que envolvem os indivíduos e que representam um desafio à aprendizagem do novo. Contudo, como acrescenta Elkjaer (2004), os indivíduos são atores ativos que lidam com a vida e práticas onde há hierarquias, interesses e relações de poder a serem tratadas. Os modelos mentais, as crenças e os costumes já estabelecidos podem representar uma barreira à aprendizagem, porém, percebe-se que há um movimento de mudança nas práticas, o que desperta a atenção principalmente porque a aprendizagem não só exige habilidades cognitivas, mas também, o acesso e a participação em práticas relevantes no contexto (BRANDI; ELKJAER, 2011). Cabe questionar: no contexto estudado, as mudanças estariam mais relacionadas a aspectos tecnológicos do que a aspectos gerenciais? Existem diferenças na aprendizagem dos produtores dependendo da área do conhecimento (conteúdo)?

Como afirma Galindo (2007), nem todas as regiões agrícolas promovem um ambiente de aprendizagem em toda a comunidade, contudo, a exigência do mercado e as mudanças da legislação alimentam a motivação para aprender e conhecer mais pela própria comunidade. As demandas de aprendizagem identificadas a partir da presente pesquisa estão sintetizadas na Figura 3.

<b>Demandas de aprendizagem</b>	
<b>Controle de custos</b>	<b>Uso das tecnologias</b>
Contabilização dos investimentos realizados a cada safra	Tecnologias de comunicação
Identificação do ponto de equilíbrio	Tecnologias de produção
<b>Comercialização dos produtos</b>	<b>Características do contexto</b>
Avaliação de mercado nacional e internacional	Legislação
Gerenciamento de riscos	Solo, ciclo das chuvas,

**FIGURA 3** – Demandas de aprendizagem de produtores rurais do Médio-Norte de Mato Grosso

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

Somente uma pesquisa mais aprofundada diretamente com os produtores rurais poderia identificar os “conteúdos” aprendidos em cada uma das áreas identificadas. Contudo, pelos resultados que tais produtores conseguiram atingir em tal contexto, é possível inferir que muito se aprendeu na atividade profissional. Para os gestores participantes da presente pesquisa, os produtores buscam informações para suprir suas demandas junto ao sindicato, aos contadores e às assistências técnicas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar os perfis e as demandas de aprendizagem dos produtores rurais sindicalizados em quatro Municípios do Médio-Norte de Mato Grosso na visão dos gestores dos sindicatos rurais. Foi possível perceber uma atuação ativa dos sindicatos frente às necessidades e interesses de seus representados no que se refere a aspectos políticos e sociais. Além disso, a pesquisa possibilitou conhecer a realidade dos produtores rurais do Médio-Norte do Estado de Mato Grosso em seus aspectos gerais.

Pela grande diversidade que perpassa o grupo estudado, percebe-se que as pesquisas futuras direcionadas a tais ambientes devem abranger desde as necessidades dos pequenos produtores até os desafios e as práticas dos grandes produtores rurais que, na visão dos próprios gestores dos sindicatos, acabam formando um grupo à parte, à mercê do que acontece ao seu entorno. Sendo assim, torna-se impossível se referir ao grupo de forma homogênea pois há uma grande diferença entre os extremos.

No que se refere à aprendizagem, percebe-se que ainda existem demandas de aprendizagem de aspectos administrativos de controle e comercialização, de gestão de pessoal e contratação de mão de obra, tecnologias produtivas e de informação, além das próprias características de clima e solo. Apesar da valorização do conhecimento

advindo da experiência para os gestores pesquisados, os produtores procuram aprender por meio da busca de informações junto ao sindicato e demais fontes técnicas. Com frequência são citados os cursos, feiras, palestras e treinamentos oferecidos pelo sindicato buscando suprir essa carência por meio de estratégias formais de aprendizagem. Contudo, ao se referirem a esses momentos, há sempre o destaque das conversas e troca de experiências como elementos importantes para se manterem atualizados, o que denotam estratégias de aprendizagem informal.

Tais resultados denotam a importância de estudos futuros que visem aprofundar a compreensão dos processos de aprendizagem presentes na atividade rural. Apesar de serem produtores, o “lugar” de onde os sujeitos pesquisados falam (gestão dos sindicatos rurais) exerce grande influência em sua visão sobre o fenômeno em estudo. Somente a interação direta com os produtores poderá trazer as respostas às diversas questões que se apresentaram a partir desse primeiro contato com o campo. Tais respostas poderão ajudar os próprios gestores dos sindicatos pesquisados a avaliarem se as estratégias utilizadas atualmente atendem às necessidades dos produtores associados.

São indicados como parâmetros de análise em pesquisas futuras: o tamanho da área plantada, a experiência na profissão (ou geração que administra o negócio), a adoção de diferentes ramos de atividade, a abertura ao uso intensivo de tecnologias e a utilização de novas práticas administrativas.

## 7 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**, Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 133-159, 2007.

- BASTOS, J. R. M. Prolegômenos: o passado no presente: a visão do economista. In: BUAINAIN, A. M. et al. (Ed.). **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília: EMBRAPA, 2014. p. 16-22.
- BERG, S. A.; CHYUNG, S. Y. Factors that influence informal learning in the workplace. **Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 20, n. 4, p. 229-244, 2008.
- 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.; 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.; 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.
- BRANDI, U.; ELKJAER, B. Organization learning viewed from a social learning perspective. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge management**. 2<sup>nd</sup> ed. West Sussex: J. Wiley, 2011. p. 23-41.
- 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.
- CHIVERS, G. Supporting informal learning by traders in investment banks. **Journal of European Industrial Training**, Bingley, 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.
- 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. et al. Determinantes do desenvolvimento do setor agropecuário nos municípios. **RAUSP. Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 295-309, 2013.
- 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.
- ELKJAER, B. From digital administration to organisational learning. **Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 17, n. 8, p. 533-544, 2005.
- \_\_\_\_\_. Organizational learning: the “Third Way”. **Management Learning**, New Mexico, v. 35, n. 4, p. 419-434, 2004.
- 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.
- ERAUT, M. Informal learning in the workplace. **Studies in Continuing Education**, Abingdon, v. 26, n. 2, p. 247-273, 2004.
- \_\_\_\_\_. 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.
- GALINDO, I. M. Regional development through knowledge creation in organic agriculture. **Journal of Knowledge Management**, New York, v. 11, n. 5, p. 87-97, 2007.

- 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.
- 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.
- LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. Análise de dados verbais na pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 223-233.
- 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.
- 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.
- 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.; WATKINS, K. E. Informal and incidental learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, Malden, n. 89, p. 25-34, 2001.
- MARTA, J. M. C.; FIGUEIREDO, A. M. R. Uma interpretação política da introdução da soja no cerrado de Mato Grosso. In: FARIA, A. M. M.; PEREIRA, B. D. (Org.). **Economia de Mato Grosso em discussão**. Cuiabá/MT: EdUFMT, 2009. p. 65-86.
- MENDES, L.; ICHIKAWA, E. Y. O desenvolvimento tecnológico e o pequeno produtor rural: construção, desconstrução ou manutenção da sua identidade? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 167-183, 2010.
- MERRIAN, S. B. Basic interpretive qualitative research. In: \_\_\_\_\_. **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**, Wageningen, v. 16, n. 4, p. 389-399, 1999.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Agricultura Pecuária e Abastecimento. Subsecretaria do Agronegócio. **Perfil do agronegócio brasileiro**. Belo Horizonte, 2014.
- 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.
- 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.
- PEREIRA, B. D. **Mato Grosso: principais eixos viários e a modernização da agricultura**. Cuiabá: EdUFMT, 2007.
- 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, v. 9, n. 2, p. 198-212, 2009.
- SCHERMA, M. A.; MOREIRA, R. F. **Perfil do produtor rural: série estudos e pesquisas**. Brasília: SEBRAE, 2012.
- 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 & 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.

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

TOLEDO, C.; AMODEO, N. B. P. Os papéis das organizações sindicais e a formação das Políticas Públicas para o meio rural: estudo de caso em um Município Mineiro. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 12, n. 25, p. 247-278, 2014.

VIEIRA FILHO, J. E. R. Políticas públicas de inovação no setor agropecuário: uma avaliação dos fundos setoriais.

**Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 109-132, 2014.

VIEIRA JÚNIOR, P. A.; FIGUEIREDO, E. V. C.; REIS, J. C. O passado no presente: a visão do economista. In: BUAINAIN, A. M. et al. (Ed.). **O mundo rural no Brasil do século 21**: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília: EMBRAPA, 2014. p. 16-22.