

MENTORIA COMO FERRAMENTA DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA PEQUENA PROPRIEDADE AGRÍCOLA

PRADO, Gladys Milena Berns Carvalho do¹ ;

CATAPAN Elizabete²;

SELIG, Paulo Maurício³;

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos⁴;

Abstract: *In this article we apply the “GROW (Goal, Reality, Options and Will) Model” in rural mentoring. It is a contribution to knowledge creation and sharing to the work performed by technical extensionists in small family farms. This empirical research presents a case study based on the analysis of field documents wrote by one of the authors, as performing her work as technician of small rural property. The results show the potential of mentoring tool in the knowledge cycle between technician and rural owner. It brings new guidelines and actions to improve profitability combined with the well-being of rural workers. This study has practical contributions to ATER professionals and organizations engaged in rural technical support and to small rural properties knowledge management.*

Keywords: *knowledge management; mentoring; livestock farming; technical assistance and rural extension (ATER); smallholders farms.*

Resumo: *Neste artigo apresenta-se a aplicação do “modelo GROW” (Goal, Reality, Options e Will) em mentoria no meio rural, como contribuição à criação e ao compartilhamento do conhecimento no trabalho dos técnicos extensionistas nas pequenas propriedades rurais familiares. Esta pesquisa empírica apresenta um estudo de caso, realizado com base na análise dos documentos e registros de um dos autores quando na atuação como extensionista rural de uma pequena propriedade. Os resultados indicam o potencial de contribuição da ferramenta de “mentoring” no ciclo de conhecimento entre o técnico extensionista e agricultor, com novas diretrizes e ações de melhoria à rentabilidade da atividade e no bem-estar do trabalhador rural. O estudo tem contribuições práticas à atuação dos técnicos ATER e dos órgãos responsáveis e teórica nos estudos da gestão do conhecimento em pequenas propriedades rurais.*

¹ Doutoranda do Curso de Pós graduação da Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), Florianópolis, Brasil, gladysmprado@gmail.com

² Doutoranda do Curso de Pós graduação da Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), Florianópolis, Brasil, catapanbet@gmail.com

³ Professor Doutor no Curso de Pós graduação da Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), Florianópolis, Brasil, pauloselig@gmail.com

⁴ Professor Doutor no Curso de Pós graduação da Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), Florianópolis, Brasil, rpacheco@egc.ufsc.br

Palavras-chave: gestão do conhecimento; mentoring; fazenda leiteira; assistência técnica e extensão rural (ATER); pequeno agricultor.

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar consegue se desenvolver, em geral, em sistemas complexos de produção, combinando várias culturas, criações de animais e transformações primárias, tanto para o consumo da família como para o mercado (Tinoco, 2006). Sob esta ótica, é possível dizer que a agricultura familiar é formada por pequenas organizações que buscam resultado econômico, e fazem parte de um sistema que relaciona cliente e fornecedores e que compõem uma rede complexa como qualquer outra organização.

O cenário em que o estudo de caso é analisado é uma propriedade agrícola leiteira que está situada no município de Santo Amaro da Imperatriz, no estado de Santa Catarina, estado posicionado como o quinto maior produtor de leite do Brasil Lopes, Reis, & Yamaguchi, (2007).

Estudos sobre custos de produção leiteira nos principais estados brasileiros produtores de leite concluíram que as ações, em relação ao trabalho dos técnicos de extensão rural e às políticas públicas, devem atentar para a capacitação e profissionalização dos demais subsistemas da pecuária leiteira, bem como para o aperfeiçoamento da capacidade gerencial do setor produtivo.

Neste contexto, o papel dos extensionistas, técnicos de extensão rural ou, também chamados, técnicos ATER⁵ (Assistência Técnica e Extensão Rural) é o de facilitar os processos de construção do conhecimento e das relações de grupo entre agricultores, instituições de pesquisa, empresas privadas, bancos, cooperativas e demais *stakeholders* do setor. É também seu papel auxiliar o pequeno agricultor na gestão do seu negócio.

De fato, as mudanças nas concepções de extensão rural assim como a transformação digital no setor, exigem repensar as estratégias e capacitações propostas para o treinamento de extensionistas rurais, bem como rever a forma de atuação desses profissionais no campo.

Segundo Landini, Brites, e Mathot y Rebolé, (2017) algumas ações podem influenciar na forma de atuação desses profissionais. Estes autores argumentam que há uma necessidade de avançar na discussão conceitual de extensionista rural, sistematizar práticas inovadoras de

⁵ Conforme Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento Brasileiro (MAPA, 2016), os técnicos de ATER tem como função orientar os produtores rurais e criadores dos segmentos sociais vinculados à exploração do agronegócio, em técnicas de planejamento e manejo dos cultivos e beneficiamento da produção, visando dinamizar a produção sustentável dos sistemas agrícolas nas unidades produtivas

treinamento e pesquisar treinamentos mais adequados para esses extensionistas. Além disso, apresentam algumas mudanças na concepção de atuação desses técnicos, de forma mais horizontal, interativa, participativa, interinstitucional e uma concepção de inovação ligada à difusão de tecnologias predefinidas através da interação entre atores sociais com diferentes experiências, tipos de conhecimento e capacidades.

Um exemplo dessa forma de atuação seria o método apresentado por McQueen & Janson (2016), que abordam a construção do conhecimento tácito em fazendas leiteiras na Nova Zelândia. Os estudos apresentam ferramentas que facilitam a aprendizagem organizacional e por consequência evidenciam a espiral do conhecimento. Suas estratégias, estão focadas no desenvolvimento dos profissionais ATER e em fornecer ferramentas para o trabalho junto aos agricultores.

Contudo, há uma lacuna na literatura sobre as ferramentas a serem utilizadas e as formas de atuação do técnico extensionista para que suas ações se tornem mais efetivas e personalizadas à cada situação encontrada na agricultura familiar. A partir deste cenário, busca-se descrever uma das ferramentas que poderá ser utilizada pelo técnico ATER.

A gestão do conhecimento (GC) pode contribuir neste trabalho. Com foco nos ativos intangíveis, ela tem como principal objetivo auxiliar na condução do negócio da organização de forma eficiente para garantir sua viabilidade e, como consequência, seu sucesso (Wiig, 1997; Dalkir, 2005). A utilização de técnicas de GC nas atividades rurais proporciona condições para que o produtor rural identifique, avalie e planeje resultados em cada fase do processo, conduzindo para uma melhor capacidade de avaliação das condições de inserção no mercado competitivo (Dorr, Guse, Freitas & Rossato 2012).

A mentoria, método de trabalho personalizado, é uma ferramenta de GC que tem se tornado cada vez mais presente nos programas de educação corporativa e desenvolvimento humano nas organizações (Oliveria Neto & Souza-Silva, 2017; Costa & Brum, 2019). O objetivo deste estudo é descrever de que forma a mentoria, com a utilização do “modelo *GROW*”, pode contribuir para a criação e o compartilhamento do conhecimento no trabalho dos técnicos extensionistas nas pequenas propriedades familiares.

1.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma das definições aceitas pela literatura é que a GC é entendida como “uma abordagem integrada de criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento para melhorar a produtividade, a lucratividade e o crescimento organizacional” (APO, 2009, p.42). Como objetivos da GC pode se citar: conduzir o negócio de forma mais inteligente possível e garantir a sua viabilidade e, conseqüentemente seu sucesso. Além disso, perceber e utilizar o melhor valor de seus ativos de conhecimento e trazer vantagens para a organização (Wiig, 1997; Dalkir, 2005).

Muitos dos esforços da GC ocupam-se principalmente da captura, codificação e compartilhamento do conhecimento das pessoas nas organizações. Pode-se dizer que ocorre por meio da adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e do aprendizado individual que facilitam os modos de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (Takeuchi & Nonaka, 2008).

GC é algo que é ativamente construído em um ambiente social, isto é, na interação entre as pessoas (Dalkir, 2005). As atividades de aprendizagem que permitem o compartilhamento de conhecimento como imitação, orientação, mentoria, coaching, supervisão e mesmo o trabalho em grupo ou coletivo, acelera um processo de desenvolvimento e possibilita a criação de novos conhecimentos, que são essenciais para o sucesso do negócio. Outras ferramentas de GC são os grupos de discussões, reuniões internas, análise retrospectiva, narrativas, benchmarking, melhoria contínua, visita de conhecimento, transferência de conhecimento, comunidades de prática, melhores práticas, lições aprendidas, *networking* e treinamentos (Dalkir, 2005; Lenzi, 2014).

O foco deste estudo está na mentoria, atividade de desenvolvimento caracterizada por um relacionamento entre o mentor, profissional mais experiente e o mentorado, menos experiente, com o objetivo de alavancar o desenvolvimento deste último no seu trabalho. No decorrer do trabalho de *mentoring*, o mentorado “vai adquirindo competências, autoconfiança e comportamentos profissionais positivos que têm o objetivo de contribuir com o processo de tomada de decisões quanto aos seus objetivos e sua trajetória profissional (Oliveira Neto & Souza-Silva, 2017. p 65).

No trabalho de *mentoring*, o mentor utiliza diferentes estratégias para auxiliar seu mentorado a desenvolver novas competências e para explicitar conhecimentos que são tácitos ou que estão sendo aprendidos na relação de capacitação e desenvolvimento em andamento. O modelo *GROW* é uma das estratégias e que será descrita a seguir.

1.2 O MODELO *GROW*

O modelo *GROW* (expressão em inglês que significa crescimento) é uma técnica muito utilizada para nos processos de coaching, segundo Krausz (2007). O nome *GROW* é um anagrama das palavras em inglês que indicam as quatro etapas que compõem a técnica desenvolvida por do processo: *Goal* (meta), *Reality* (realidade), *Options* (opções) e *Will* (vontade) (Whitmore, 2012; Krausz, 2007, Costa & Brum, 2019). A técnica visa estimular as pessoas a assumir responsabilidade sobre seu trabalho e sua carreira e tem como principal estratégia a maiêutica, técnica de estímulo à reflexão por meio de questões que geram consciência e responsabilidades como afirma Whitmore (2012). Além de ser utilizado nos processos de coaching é uma técnica muito aplicada no mundo organizacional (Lages & O'Connor, 2010; Costa & Brum, 2019) e em processos de mentoring.

Esta técnica permite que os mentorandos tenham autoconhecimento e habilidade de trabalhar focado nos objetivos e alinhados com seus valores pessoais. São quatro etapas dinâmicas em que o ir e vir entre os estágios de meta, realidade, opções e vontade do modelo, são experimentados pelo mentorado, ao longo do processo de mentoria. O quadro 01 apresenta as etapas, explica seus objetivos e exemplifica algumas questões respectivas.

Quadro 01: apresentação das etapas, objetivo de cada uma e respectivas questões.

Etapas	Objetivo da etapa	As questões que podem ser utilizadas:
Metas (<i>Goals</i>)	Auxilia na determinação do objetivo a ser alcançado, geralmente ligado a um problema a ser resolvido. Pode ser dividido em objetivo final e metas de desempenho para medir os avanços na direção do objetivo maior.	Qual seria sua meta profissional? O que você espera atingir neste trabalho? Quando gostaria que acontecesse?
Realidade (<i>Reality</i>)	Verifica fatos e dados, observa o que está acontecendo na organização e no contexto em que se encontra o mentorado. É possível que durante este processo, seja necessário voltar e rever a definição das metas.	O que está acontecendo agora? Como você se sente em relação a isto? Quais são os fatos? Que preocupação está por trás desta insatisfação?
Opções (<i>Options</i>)	Amplia as possibilidades. É o momento de criar e listar o maior número possível de linhas de ação e	Que opções você tem? O que você já tentou?

	alternativas. Nesta etapa a quantidade de opções é mais importante do que qualidade e viabilidade	O que mais você poderia tentar? E se esse obstáculo não existisse? Como você classificaria estas opções numa escala de 1 a 10?
Vontade (<i>Will</i>)	Avalia as opções listadas e escolhe uma delas. Neste momento, o mentor não deve impor suas ideias. São os valores, crenças e o comprometimento do mentorado com relação ao seu plano que aumentará suas chances de sucesso.	O que você fará? Quando fará? De que tipo de apoio você precisa? Esta ação fará com que atinja seu objetivo?

Fonte: elaborado pelos autores com base em Whitmore (2012), Costa & Brum (2019) e Souza (2013).

Além das questões do quadro 01, atividades como a imitação, a orientação, a supervisão e o trabalho em grupo ou coletivo, são outras estratégias que possibilitam o desenvolvimento pessoal e profissional do mentorado.

O importante é que mentor e mentorado trabalhem juntos, numa relação de confiança e compartilhamento de conhecimento, alinhados com os valores e propósitos do mentorado para gerar o engajamento e a dedicação necessária ao atingimento do objetivo inicial.

1.3 AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL

A importante contribuição dos agricultores familiares para a produção agrícola mundial é evidente. Apesar de haver definições variadas entre os países é consenso o fato de que deve haver mão-de-obra familiar e que o trabalho produza a maior parte da renda da família. Neste conceito, aproximadamente 90% de todas as fazendas do mundo são consideradas fazendas familiares e são responsáveis por produzir a maior parte alimentos do mundo (Paes et al., 2018). No Brasil, para ser considerado agricultor familiar, a lei estabelece a utilização predominantemente de mão-de-obra da própria família para obter a renda em seu estabelecimento e, ainda, que tenha até quatro módulos fiscais de área (Brasil, 2006 p.1).

Embora inserida em lógicas produtivas locais e circunscrita a territórios determinados, a agricultura familiar vê-se exposta a paradigmas competitivos que são globais. Assim, independente dos mercados aos quais destinam a sua produção ou dos canais de comercialização que utilizam, este segmento deve poder contar com ferramentas de apoio à decisão adequados à sua cultura

organizacional e limitações em termos de educação formal e condições gerais do meio no qual estão inseridos. Essas ferramentas não são apenas úteis, mas cada vez mais indispensáveis para a competitividade sustentada dos seus empreendimentos (Batalha, Buainain, & Filho, 2004).

Além disso, conforme Eastwood, Klerkx, Ayre, & Dela Rue, (2017) a transformação digital irá reformular a prática agrícola, com menos mão-de-obra e uma abordagem orientada à gestão de dados. Diferentes habilidades serão necessárias para todos os atores de produção agropecuários com o objetivo de utilizar e se adaptar às tecnologias agrícolas inteligentes, bem como o desenvolvimento de estruturas consultivas adaptadas, incluindo os prestadores de serviços agrícolas. Neste contexto, os trabalhos dos técnicos de extensão rural têm grande importância e precisam considerar estas novas características.

Segundo Landini, Brites and Mathot & Rebolé, (2017) são esses técnicos de extensão que têm que lidar, não apenas com questões técnicas de produção, mas também com a gestão de vários processos. Devem desempenhar uma série de funções que envolvem desde a facilitação de relações e o consenso entre os atores, o desenvolvimento de capacidades individuais, o suporte aos processos de aprendizagem horizontal e a mediação de conflitos gerenciais. Para tal, requer-se do extensionista um forte componente psicossocial.

2 MÉTODOS

De natureza qualitativa básica, esta pesquisa apresenta um estudo de caso que tem como objetivo descrever uma situação específica com profundidade, nas palavras de Merriam “simplesmente procurar descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas (...) das pessoas envolvidas.” (1998, p. 11). A fundamentação teórica deste trabalho de campo foi realizada com revisão narrativa de literatura sobre os principais temas: gestão do conhecimento, mentoring, modelo GROW e agricultura familiar. Como afirma Motta-Roth & Hendges (2010), a revisão da literatura permite referenciar estudos anteriores e desta forma caracterizar a pesquisa e a redação acadêmica como ciência.

Este estudo de caso foi realizado com base na análise dos documentos e registros realizados por um dos autores deste artigo, que é também profissional ATER, quando realizou um trabalho de assistência técnica e extensão rural ao pequeno agricultor José⁶, com o objetivo de auxiliá-lo na

⁶ Nome fictício para garantir a privacidade do participante da pesquisa.

gestão de sua pecuária leiteira composta por 65 matrizes de vacas leiteiras predominantemente holandesas. Os dados empíricos foram coletados entre os meses de janeiro de 2017 e junho de 2018 na região de Santo Amaro da Imperatriz/SC.

Não se pretende com este estudo de caso, alcançar representatividade estatística de uma amostra da população e, com isso, generalizar suas conclusões. Ao aplicar o método de estudo de caso, pretende-se aprofundar o conhecimento do fenômeno em análise e, sempre que possível, identificar novas perspectivas dos dados empíricos analisados (Merriam, 1998), contribuindo para ampliar e completar a reflexão sobre a forma de atuação dos técnicos de ATER. Além disso, espera-se que as análises qualitativas possam contribuir para a formulação de hipóteses e modelagem de variáveis em futuros estudos quantitativos sobre mentoria em pequenas propriedades agrícolas.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados a seguir foram coletados nos registros em diário de campo de um dos autores deste artigo, durante sua atividade como técnico de ATER e responsável pelo atendimento deste pequeno agricultor. O trabalho de assistência técnica iniciou com uma conversa sobre as necessidades e contexto atual do José (Agricultor). Nessa etapa foi importante perguntar diretamente ao pequeno agricultor José, o que ele esperava resolver imediatamente. Detectada a necessidade de saber qual era sua rentabilidade na atividade leiteira, procurou-se informações que poderiam auxiliar de forma imediata, a médio e longo prazo. .

Participar de seu dia a dia e registrar os procedimentos executados, quanto ao manejo do rebanho, procedimentos de alimentação, de higiene e cuidados com a saúde dos animais, foi importante para entender todos os processos envolvidos na atividade leiteira. Esses processos foram acompanhados semanalmente durante todo o período de análise.

Ao final desta etapa foram realizados os seguintes questionamentos: e se você fizer diferente? e se mudasse esse pequeno procedimento para esse outro? quais são as dificuldades maiores encontradas para realizar esse ou aquele determinado procedimento? Vamos perguntar a outro produtor que já faz diferente pra saber a opinião dele?

Foram desenvolvidas planilhas específicas para auxiliar nos registros básicos além de um software (Contagri) desenvolvido pela EPAGRI (Empresa de Pesquisa Agropecuária) para auxiliar nos cálculos de custos, rentabilidade, acompanhamento do rebanho e outros controles. Esse mesmo

software forneceu, em valores reais, as respostas aos questionamentos iniciais sobre a rentabilidade da atividade leiteira na propriedade de José.

Interpretar e trazer os resultados financeiros observados, e, de forma simples, trazer as sugestões de mudança, faziam parte do processo de análise de mentoria. Desta forma, após um ano de acompanhamento, em uma reunião com todos os envolvidos no processo, os dados e resultados da atividade foram apresentados e discutidos com José e sua família. No final da reunião surgiram as perguntas: o que podemos melhorar para alcançar uma maior rentabilidade? qual seria a prioridade das ações a serem tomadas? o que estamos fazendo errado? e quais as ações já executadas que estão dando certo que não serão modificadas?

O procedimento de coleta e registro dos dados não era rotineira na atividade de José, que nem sempre anotava todos seus gastos. Porém, essas anotações se tornaram uma tarefa menos cansativa e maçante depois que ele viu o resultado e a análise dos dados que ele informou.

Ao longo do primeiro ano, vários procedimentos de manejo do rebanho precisavam ser melhorados. Para isso ser possível, era necessário aumentar a rede de informações técnicas sobre a sanidade, alimentação e manejo. A forma encontrada foi aproximar-se dos outros técnicos e veterinários que acompanhavam José, os quais tinham informações relevantes que poderiam auxiliar na condução correta do manejo produtivo, sanitário e nutricional do seu rebanho.

Percebeu-se, também, que havia uma insatisfação pessoal quanto ao tempo disponível para lazer e descanso. A atividade leiteira é uma atividade que demanda constância diária ininterrupta, todas as manhãs e todos os finais de tarde as vacas devem ser ordenhadas. Essa permanência constante no estábulo, sem férias e sem finais de semana, pode gerar conflitos internos e estresse do condutor das atividades quando não há ajuda de colaboradores externos.

As dúvidas surgiam constantemente e buscar novas conexões e informações, que a internet e os centros de pesquisa forneciam, foi imprescindível. Essas informações apresentavam soluções e sugestões de pequenos ajustes de manejo necessários para melhorar a rentabilidade da atividade. Para isso, realizavam-se reuniões mensais, formais e informais, para a discussão de mudanças no sistema atual de manejo.

Utilizou-se vídeos e slides para as apresentações e discussão dos problemas e soluções nas reuniões, que não passavam de uma hora em meia e contavam com a participação dos familiares e colaboradores. O principal objetivo era promover reflexão sobre os procedimentos atuais, e pensar na possibilidade de mudanças, já apresentando e construindo novas alternativas.

Os sistemas de produção são complexos e especificamente neste estudo de caso, necessitavam da combinação do conhecimento e de manejo de várias áreas, produtiva, sanitária e nutricional. Essa complexidade se estendia à forma de gerenciar todos os processos envolvidos na geração de valor da atividade. Esses processos envolviam desde o planejamento diário, semanal, mensal e anual de plantio da pastagem, colheita, armazenamento, manejo do rebanho, controle sanitário, controle reprodutivo, venda de seus produtos. Além disso, a gestão o gerenciamento de seus colaboradores e da própria família que, era a mais ativa e a única mão-de-obra disponibilizada ininterruptamente. Para auxiliar na reflexão foram feitas as seguintes perguntas: O que você pretende daqui a 1 ano? e daqui a 5 anos? e daqui a 10 anos? quem vai lhe suceder? Até onde você pretende chegar?

Para auxiliá-lo a construir suas próprias respostas, foi-se visitar outro produtor, muito maior que José, para que ele pudesse entender o que teria que fazer caso quisesse se tornar um produtor de mais de 200 matrizes leiteiras. Segundo o próprio José, essa visita foi “excelente”, pois pode verificar as dificuldades, os processos complexos de manejo e a condução de rebanhos maiores. Sua conclusão foi rápida, no mesmo dia ele disse: “não quero aumentar meu rebanho, isso tudo precisa de muita gente pra trabalhar, vou precisar estar sempre junto, não vai sobrar tempo pra nada!! Não quero isso tudo!!”.

O técnico ATER, ao marcar a visita não tinha objetivo específico de convencimento de José, apenas levá-lo a conhecer e saber como seria investir em mais matrizes leiteiras. O que surpreendeu ao mentor, foi a rapidez e a convicção da resposta de José ao se deparar na prática com uma situação até então somente imaginada.

Quando José observou os resultados de rentabilidade da atividade, refletiu e entendeu que todo seu esforço despendido na atividade leiteira não estava lhe trazendo os resultados financeiros esperados, o conflito interno se estabeleceu. Essa reflexão, somada a sua forma de encarar os problemas o deixou em um estado de insatisfação tão grande que precisou de ajuda profissional para equacionar as questões emocionais e financeiras envolvidas na gestão do seu negócio e para equacionar o conflito interno que ficou evidenciado.

Após todo o trabalho, José veio com a decisão pronta e convicta: “Não quero mais produzir leite!!”. Para o mentor, essa decisão não era esperada. Porém, foi o resultado obtido no trabalho de reflexão sobre a atividade, os números apresentados e, principalmente, sobre seu objetivo de vida.

O processo de um ano e meio de acompanhamento resultou em mudanças significativas na vida de José e de sua família. Atualmente a parte de produção leiteira está arrendada, e ele se mantém desenvolvendo outras atividades agropecuárias que anteriormente já faziam parte de sua renda. Em visitas recentes do técnico ATER à sua propriedade, ficou visível as mudanças positivas relacionadas ao seu equilíbrio emocional e financeiro e melhoria de qualidade de vida.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para uma análise mais didática, optou-se por destacar cada etapa do modelo *GROW* que foi identificado na descrição do caso estudado e listar as evidências no processo relatado.

A primeira etapa, *GOAL* (G) ou metas, foi utilizada para definir objetivos e medir o desempenho do processo em direção a meta principal, definição de expectativas e prazos. Utilizou-se questões relacionadas a objetivos pessoais e profissionais. No relato feito, aparecem em três momentos: no início do trabalho, no meio quando pensa sobre o processo de sucessão e ao final, quando José tem a clareza do que não quer.

As questões realizadas neste caso para esta etapa: qual o objetivo da contratação do técnico ATER? O que quer para o futuro da propriedade e do negócio? O que o agricultor quer alcançar em 1, 5 e 10 anos? Quem será seu sucessor? Onde quer chegar?

Tem as respostas às questões do início do trabalho e vê que seu resultado econômico não é satisfatório.

Percebeu-se na realização do trabalho que as quatro etapas foram revisitadas constantemente ao longo do processo, conforme as questões iam sendo respondidas, o conhecimento explicitado, a aprendizagem ocorria e novos conhecimentos surgiam. No caso de José, as etapas R (realidade) e O (opções) ocorreram quase o tempo todo.

A realidade (R) foi constatada pela observação *in loco*, criação de planilhas para registro do controle operacional e financeiro, visitas do mentor, pesquisas sobre o manejo do rebanho, análise dos dados de como era feito e como poderia ser melhorado, além da visita a outros produtores.

Algumas opções (O) de controles foram apresentadas: planilhas em Excel e softwares que facilitavam o controle e gestão do negócio. Percebeu-se a necessidade de aumentar a rede de informações técnicas sobre a sanidade, alimentação e manejo e para isso, foi realizado contato com

outras pessoas, profissionais, veterinários, técnicos e propriedades para verificar, além da realidade ao seu redor, outras possibilidades e opções de mercado. Foi o compartilhamento de conhecimento que tornou possível a realização do trabalho nestas duas etapas.

Questões realizadas a José nesta etapa do processo: e se você fizesse diferente? E se mudasse esse procedimento para esse outro? Quais são as maiores dificuldades encontradas para realizar esse ou aquele determinado procedimento? Existem outras pessoas que possam servir de exemplo?

Toda a equipe de trabalho foi envolvida, pois o mentorado precisaria de apoio para manter suas novas decisões. Nesta reunião todos puderam compartilhar ideias, experiências e enriquecer o conhecimento existente, criando alternativas e novas possibilidades. Ao realizar este trabalho coletivo, o mentor aumentou a rede de apoio ao José, com a utilização de outras ferramentas da GC: reuniões internas, benchmarking, visita de conhecimento, melhores práticas (Dalkir, 2005).

São evidências da etapa da vontade (W) as questões do tipo: o que você pode melhorar para alcançar uma maior rentabilidade? Qual seria a prioridade das ações a serem tomadas?

A constatação do mentorado, de que não estava satisfeito com sua qualidade de vida, com a falta de tempo para lazer e descanso e com seu resultado econômico o fez decidir por uma nova escolha profissional. Um momento claro de *Will*, foi quando José, ao visitar a grande propriedade, decidiu que não queria aquilo para si. A rapidez na decisão de José, pode ser um indicativo de que as etapas anteriores foram feitas com consistência e com o envolvimento de ambos, mentor e mentorado. As experiências vividas: de pesquisa, busca por opções e de compartilhamento de conhecimento, gerou um novo comportamento. O mentorado agora sabia construir novas possibilidades mais alinhadas aos seus valores.

Um destaque merece ser dado a toda rede de suporte que o técnico ATER utilizou para realizar seu trabalho como mentor. Veterinários, outros técnicos, material no *Youtube*, suporte da EPAGRI, e a indicação de ajuda psicológica, em momento emocional crítico. Evidências do uso de atividades, além das questões do *GROW*, aparecem no relato das reuniões de todos os envolvidos no trabalho, em visitas técnicas, na busca de informações como vídeos, textos e conversas com outros agricultores.

O mentor criou diferentes oportunidades para compartilhar e enriquecer (Uriante Jr, 2008) o conhecimento existente, não somente no agricultor líder, mas em todos os profissionais e familiares que faziam parte do negócio. Por meio destas experiências e do processo de *mentoring*,

o agricultor teve a oportunidade de ampliar seu conhecimento, suas ferramentas de aprendizagem e incorporar novas habilidades e capacidades. Expandiu sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz com seus objetivos de vida e profissão.

Embora o agricultor optou por não trabalhar mais com o segmento leiteiro, ele se manteve exercendo atividades da agricultura familiar, escolhendo segmentos e formas de atuação que estivessem mais alinhados com seus objetivos de qualidade de vida. Fato esse constatado atualmente em visitas de acompanhamento do técnico ATER. O arrendamento de sua estrutura leiteira, abriu espaço para que outro agricultor realizasse o trabalho, de forma que a atividade lhe permitisse a sustentabilidade econômica e a realização pessoal e profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso descreve uma situação em que a mentoria, uma das estratégias de GC, gerou aprendizagem por meio do compartilhamento de conhecimento. O objetivo foi alcançado e se descreveu de que forma a mentoria, com a utilização do “modelo *GROW*”, contribuiu para criação e compartilhamento do conhecimento no trabalho dos técnicos extensionistas nas pequenas propriedades familiares. Além disso, neste caso específico, permitiu que o mentorado refletisse sobre os processos organizacionais envolvidos em suas atividades, focando naqueles que lhe traziam resultados financeiros e que lhe permitissem um pouco mais de liberdade para o lazer.

Desta forma, a mentoria gerou novos conhecimentos e possibilitou a transformação da realidade do agricultor e de sua organização. O conhecimento nos trabalhos conjuntos do técnico e do agricultor, trouxe novas diretrizes e ações de melhoria para a rentabilidade da atividade e o bem estar do trabalhador rural. Constatou-se a importância dos trabalhos desenvolvidos pelos técnicos extensionistas, que ao conhecer o perfil do produtor, ao considerar o contexto em que ele estava inserido, e respeitar os conhecimentos já existentes, pode, a partir deles, promover a reflexão sobre os novos conhecimentos necessários e a necessidade de abrir caminho para novos aprendizados e possibilidades.

A ferramenta de *mentoring*, com o uso do modelo *GROW*, possibilitou o autoconhecimento do pequeno produtor rural, que teve a oportunidade de refletir a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças. Permitiu sua aprendizagem e o desenvolvimento de novas habilidades. Deu ao produtor rural subsídios para fazer novas escolhas, mais consistentes com seus valores e

desejos de qualidade de vida alinhados à resultados financeiros satisfatórios.

O técnico ATER não sabe todas as respostas, e no papel de mentor, se souber conduzir de forma gentil e respeitosa o trabalho junto ao produtor rural, pode auxiliá-lo a descobri-las. Cabe a ele criar um espaço de confiança e segurança, para o mentorado descobrir suas respostas. Criar um espaço de troca, de reflexão e questionamentos. Buscar parcerias e mais informações, tornando o ambiente ainda mais propício para que o próprio agricultor encontre soluções para seus problemas e sintam-se capazes de solucioná-los, ou decidir que aquele problema não lhe cabe mais e pode ser transformado.

Neste estudo, o modelo *GROW* contribuiu na atuação do Técnico ATER na medida em que fundamentou as etapas do trabalho e mostrou alguns passos a serem seguidos. Espera-se com este estudo, contribuir para que os órgãos que trabalham com os técnicos de extensão rural reflitam sobre sua atuação no campo. Esta é uma forma de ampliar a consciência dos técnicos de ATER sobre a sua responsabilidade e potencial para a transformação.

6 AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o auxílio financeiro concedido no desenvolvimento deste trabalho da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

REFERÊNCIAS

- Batalha, M., Buainain, a. M., & Filho, H. M. S. (2004). Tecnologia de gestão e agricultura familiar. *XLII Congresso Da Sober*, 1–19. Retrieved from <http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar.pdf>.
- Costa, E. S.; Brum, V. (2019, jan./abr.). Coaching e mentoring no processo de gestão de carreira: um estudo sobre a ferramenta GROW e sua aplicabilidade no contexto empresarial. *Revista Carreira & Pessoas*, Vol. 9, Nº. 1, p. 46-62. DOI: 10.20503/recape.v9i1.37233.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice (2nd ed.)*. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* (Vol. 62). <https://doi.org/10.1002/asi.21613>
- Dorr, A. C.; Guse, J. C.; Freitas, L. A. R. & Rossato M.V. (2012) Utilização de instrumentos de gestão contábil pelos produtores agropecuários. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, (6), 1, 35-45
- Eastwood, C., Klerkx, L., Ayre, M., & Dela Rue, B. (2017). Managing Socio-Ethical Challenges in the Development of Smart Farming: From a Fragmented to a Comprehensive Approach for Responsible

- Research and Innovation. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 1–28.
<https://doi.org/10.1007/s10806-017-9704-5>
- Krausz, R. (2007). *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo : Nobel, 2007.
- Lages, A.; O'Connor, J. (2010). *Como funciona o coaching: o guia essencial para a história e a prática do coaching eficaz*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Landini, F., Brites, W., & Mathot y Rebolé, M. I. (2017). Towards a new paradigm for rural extensionists' in-service training. *Journal of Rural Studies*, 51, 158–167.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.02.010>.
- Lenzi, G. K. S. (2014). *Framework para o Compartilhamento do Conhecimento na Gestão de Tutoria de Cursos de Educação a Distância*. [Tese] Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis.
- Lopes, P. F., Reis, R. P., & Yamaguchi, L. C. T. (2007). Custos e escala de produção na pecuária leiteira: estudo nos principais estados produtores do Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 45(3), 567–590. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032007000300002>
- MAPA Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, 2016 <http://www.agricultura.gov.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/cartas-de-servico/execucao-do-plano-da-lavoura-cacaueira/assistencia-tecnica-e-extensao-rural-ater>
- McQueen, R. J., & Janson, A. (2016). Accelerating tacit knowledge building of client-facing consultants. *The Learning Organization*, 23(4), 202–217. <https://doi.org/10.1108/tlo-07-2015-0035>
- Merriam, S. B. (1998) *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 3-25
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to desing and implementation. The desingn of qualitative research*.
- Motta-Roth, D. & Hendges, G. H. (2010). *Produção textual na universidade*. São Paulo: Parábola Editorial.
- Oliveira Neto, C. C. & Souza-Silva, J. C. (2017). Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 23(spe), 60-92. <https://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.168.62959>
- Paes, G., Lourival, R., Brito, R., Rafael, D., Mendes, F., Belchior, T., Constantino, M. (2018). Land Use Policy Econometric analysis of income, productivity and diversification among smallholders in Brazil. *Land Use Policy*, 76, 455–459. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.02.025>.
- Souza, A. M. (2013). *O coaching na atuação do profissional da informação*. (dissertação). Curso de Pós-graduação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo : USP.
- Takeuchi, H; & Nonaka, I. (2008) *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre, RS: Bookman Companhia, pp.319.
- Tinoco, S. T. J. (2006). *Análise sócio economica da piscicultura em Unidades de produção agropecuária familiares da região de Tupã/SP*. Universidade Estadual Paulista (UNESP).
- Uriante Jr, F. A. (2008). *Introdution to Knowlegde Management*. ASEAN Foundation, Jakarta.
- Whitmore, J. (2012) *Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e a prática do coaching e da liderança*. São Paulo: Clio Editora.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspectiva. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), pp. 6–14.