

DA INTERPRETAÇÃO DA REALIDADE À GESTÃO: OS DESAFIOS DA ATER EM ASSENTAMENTOS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Claudio Pinheiro da Silva¹
Edivar Cleiton Lavratti²
Sidnei Luiz Niederle³

RESUMO

O artigo discute a aplicação de uma metodologia de Assistência Técnica e Extensão Rural e uma proposta de gestão operacional destes serviços em assentamentos rurais no Estado de São Paulo, em chamadas públicas no âmbito da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária – PNATER. Inicialmente faz uma breve recuperação do debate recente sobre desenvolvimento rural, destacando interfaces deste debate com a ideia de desenvolvimento sustentável. Nas últimas décadas, os avanços no espaço rural brasileiro são inegáveis, com a ampliação de oportunidades e o reconhecimento e apoio efetivo do Estado ao segmento da Agricultura Familiar e de assentados em programas de reforma agrária. A própria retomada pelo Governo Federal dos serviços de ATER é expressão deste avanço. Para a execução das chamadas públicas, a adoção de metodologias participativas, a formação e gestão de equipes multidisciplinares e a abordagem sistêmica da realidade vivenciada pelas famílias assentadas são entendidos, neste estudo, como elementos basilares do trabalho a ser realizado em campo. As principais conclusões do artigo são de que persistem desafios importantes no que se refere à formação dos profissionais de ATER, especialmente para a adoção de uma abordagem sistêmica e plural na interpretação da realidade e no planejamento das ações, e mesmo na aplicação de metodologias participativas; na formatação das chamadas públicas, em grande medida com ações estanques (metas rígidas) para uma realidade complexa e; na gestão e sistematização do conhecimento dentro da entidade não pública executora do serviço de ATER. Neste sentido, há muito que avançar no aprimoramento da política de Assistência Técnica e Extensão Rural, visando sobretudo o desenvolvimento sustentável dos assentamentos.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento sustentável, ATER; metodologia; gestão.

¹ IBS; Eng. Agrônomo, com MBA em Gestão de Projetos – FGV. pinheiro@biosistemico.com.br;

² IBS; Geógrafo pela UNB. edivar@biosistemico.com.br.

³ IBS; Economista com mestrado em Geografia pela UFSC. sidneiniederle@yahoo.com.br.

1 Introdução

O marco institucional representado pela promulgação da constituição de 1988, aliado a intensas lutas reivindicatórias de movimentos sociais e sindicais, no campo alcançaram elevada capacidade de mobilização e articulação especialmente na década de 1990. Isso, junto a um conjunto de outras transformações do capitalismo mundial do final daquele e início deste século, formam o cenário em que se deu o fortalecimento da agricultura familiar, esta que historicamente era alijada do processo de desenvolvimento do Brasil.

A criação de importantes políticas públicas, a exemplo do PRONAF⁴ em 1996 e mais recentemente, após 2003 de programas de compra institucional, bem como a retomada em âmbito federal dos serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, estão na base de uma nova forma de tratamento deste público, que de coadjuvante passou a ter papel ativo na construção de caminhos alternativos para o desenvolvimento do país.

Em 2006 foi promulgada a Lei nº 11.326, que “estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais”. Foi mais um passo no efetivo reconhecimento da importância da agricultura familiar. Segundo a lei, em uma caracterização geral de agricultor familiar deve-se considerar que se trata do agricultor ou empreendedor que pratica atividades no meio rural, atendendo requisitos como não possuir área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; utiliza predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; aquele que tem renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; e dirige o estabelecimento ou empreendimento com sua família.

É neste crescente de ampliação das oportunidades para um segmento importante da sociedade brasileira que também se insere a política de assentamentos rurais, expressa em programas oficiais de “reforma agrária”. Mantemos esta expressão entre aspas dado que não é possível afirmar, que no Brasil, tenha ocorrido um processo efetivo de alteração da estrutura fundiária que revertesse ou ao menos brecasse o processo histórico de concentração da terra⁵. O que ocorreu no Brasil, portanto, foi a criação de assentamentos rurais, normalmente para responder à pressão social de movimentos sociais organizados. E não o esforço sistemático do Estado para modificar a estrutura da propriedade agrária, marcadamente concentrada.

Neste artigo o propósito é, depois de resgatar brevemente alguns elementos do desenvolvimento rural recente, apresentar uma experiência em Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER no Estado de São Paulo, a partir da prática de uma empresa não pública que executa contratos junto ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA. A concepção de desenvolvimento adotada dialoga com a ideia de desenvolvimento sustentável e do desenvolvimento entendido como processo de ampliação de oportunidades. A apresentação da prática de ATER foca dois elementos principais: a) o diagnóstico do assentamento e o planejamento de ações que incorporam uma perspectiva sistêmica, o que pressupõe considerar aspectos econômico, sociais e ambientais das famílias atendidas e; b) a gestão do contrato e das equipes multidisciplinares.

⁴ Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

⁵ “A reforma agrária significa uma modificação radical da estrutura agrária de um país, de tal modo que o acesso à terra seja democratizado e, conseqüentemente, contribua para melhorar o nível de distribuição da riqueza gerada pela população rural ... Portanto, ações de políticas públicas com o objetivo apenas de promover um simples reordenamento da estrutura fundiária restringem o caráter democrático da reforma agrária, condicionando-a a um simples instrumento de reorganização da base territorial agrária para acomodar possíveis tensões sociais oriundas dos setores que se encontram em conflito pela posse da terra. Neste caso, essas políticas perdem seu potencial transformador da estrutura agrária de um determinado país e se tornam meros mecanismos de apaziguamento social, uma vez que o processo de concentração da terra permanece intacto” (MATTEI, 2012, p. 308).

Para dar conta deste propósito o artigo foi dividido em seis seções, incluídas esta introdução e as considerações finais. Inicialmente é abordado o processo recente de fortalecimento da agricultura familiar (conceito que comporta o público assentado) e do desenvolvimento rural, considerando a evolução de políticas públicas específicas para o segmento. Esta parte do trabalho dialoga com uma panorâmica da retomada na esfera federal dos serviços de ATER e a realidade dos assentamentos do Estado de São Paulo. Nas seções seguintes são apresentadas e discutidas as práticas de ATER e de gestão de equipes adotadas pelo Instituto Biosistêmico – IBS, que executa contratos junto ao INCRA para atender 51% das famílias assentadas em assentamentos federais no Estado.

2 Desenvolvimento rural em perspectiva

O tema do desenvolvimento assume atualmente, no espaço rural brasileiro, contornos tanto de inovação quanto de permanências. Estas guardam relação com a manutenção de uma estrutura fundiária concentrada, aliada ao significativo esforço produtivo focado na produção de commodities, com preponderância de produtos primários exportáveis e a exploração predatória de recursos naturais. Por outro lado, e sobretudo nas últimas décadas, novidades importantes ganharam espaço no processo de desenvolvimento do meio rural – e do país de modo geral. Dois aspectos merecem destaque: um é o avanço da perspectiva de desenvolvimento sustentável nas políticas públicas para o espaço rural e o outro é o fortalecimento da agricultura familiar.

Foi a partir da década de 1980 que a ideia de desenvolvimento sustentável ganhou força ao redor do mundo. A partir da conferência conhecida como Eco 92⁶, o debate sobre a adoção de modelos de exploração agropecuária que causassem menor pressão sobre recursos naturais se intensificou também no Brasil. Foi neste contexto, da década de 1990, que também ganharam força questionamentos sobre a persistência da fome e da pobreza na sociedade brasileira. No mesmo sentido, estavam em franco fortalecimento movimentos sociais e sindicais do campo, que entre suas pautas defendiam a realização da reforma agrária e a criação de políticas públicas específicas para o segmento da Agricultura Familiar, conceito que se consolidaria nos anos seguintes.

A ideia força do conceito de desenvolvimento sustentável trazia consigo o abandono de uma abordagem reducionista sobre o conceito de desenvolvimento, que implicava não considerar apenas o crescimento econômico, expresso pelo crescimento do Produto Nacional Bruto (PNB) de uma nação, mas exigia a adoção de uma visão holística, que considerasse o conjunto dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais, que por sua vez demandam a adoção de uma abordagem sistêmica para dar conta de analisar todas as suas dimensões (MONTIBELLER FILHO, 1993).

Segundo Sachs (2004), há outra maneira de tratar desenvolvimento, em que se faz necessário apropriar três gerações de direitos humanos: “- direitos político, civis e cívicos; - direitos econômicos, sociais e culturais, entre eles o direito ao trabalho digno, criticamente importante, por motivos intrínsecos e instrumentais; - direitos coletivos ao meio ambiente e ao desenvolvimento (...) (SACHS, 2004, p. 14).

Com a dimensão ambiental acrescentada à dimensão da sustentabilidade social, segundo Sachs (2004), é que teremos o conceito de Desenvolvimento Sustentável. Esta nova dimensão “é baseada no duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras. Ela nos compele a trabalhar com escalas

⁶ Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. É também referenciada como Cúpula da Terra e Rio 92. Foi uma conferência de chefes de estado organizada pelas Nações Unidas e aconteceu no Rio de Janeiro em 1992.

múltiplas de tempo e espaço” (SACHS, 2004, p. 15). O autor ainda elenca cinco pilares do desenvolvimento sustentável como sendo o social, ambiental, territorial, econômico e político. O desenvolvimento é, portanto, multidimensional e complexo, exigindo mais do que análises disciplinares e olhares focados em poucas variáveis.

Ao considerar a dimensão social, um elemento de elevada importância é a desigualdade, que em níveis elevados em determinadas sociedades, caso da brasileira, ajuda a explicar a pobreza e a fome. O acesso a serviços públicos e o esforço coletivo na garantia da segurança social são pressupostos para se ampliar níveis de desenvolvimento de uma sociedade. Como apregoado por Sen (2010), a eliminação sistemática de privações e o livre acesso às mais diversas oportunidades estão na base de um sólido processo de desenvolvimento socioeconômico. Esta eliminação de privações passa pelo acesso à educação, o respeito ao direito de livre acesso ao mercado, além da garantia de serviços públicos de proteção social e saúde. Assim, é possível corroborar com o autor de que o desenvolvimento social e econômico de um povo passa pela ampliação das liberdades e das possibilidades de escolha das pessoas.

A variável ambiental cresce em importância neste debate, na medida em que a pressão sobre recursos naturais começa a significar riscos à qualidade de vida das pessoas, ou mesmo indicam mudanças paradigmáticas na forma de organização das sociedades modernas, o que certamente ocorrerá se alterada a matriz energética atualmente muito dependente de combustíveis fósseis.

Já o conceito de território surge com força justamente no período de maior exacerbação do processo de globalização do final do século XX. Guarda relação com aspectos de identidade sociocultural de países, regiões e lugares e considera relações de poder e controle que dialogam, mas também se contrapõe a esta ideia dominante de globalização. Neste sentido, a ideia de território abarca relações políticas, do protagonismo de atores locais e da participação ativa destes atores na construção de alternativas, estas heterogêneas, passíveis de trajetórias incertas no processo (REIS, 2005). Estaríamos, como escreveu Maluf (2000), adotando uma ideia de soluções abertas para os problemas do desenvolvimento.

É considerada a variável econômica, como também reconheceu Sen (2010), o crescimento econômico é condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento. Assim, não há desenvolvimento em situações de privações como a pobreza e a fome, onde não há liberdade política, de expressão, onde as mulheres sofrem com a subjugação de gênero. A eliminação de privações, portanto, aliada ao acesso, livre, a todo tipo de oportunidades, são fundamentais.

A criação de assentamentos, no âmbito dos programas oficiais de “reforma agrária” ao longo da história do Brasil, em grande medida se limitou a proporcionar não mais que o acesso à terra, e ainda assim, na condição de concessão de uso, não na posse definitiva. Nos anos de 1990 os assentados já podiam acessar créditos para estruturar a produção e mesmo que não de forma universalizada recebiam apoio técnico⁷. Mas, somente na primeira década do presente século passaram a ter acesso a um conjunto de outras políticas públicas que permitem fechar um ciclo que se inicia com a estruturação da produção, que passa pela educação, assistência técnica, moradia, cultura, etc, e se fecha no acesso ao mercado, o que começa a ser promovido por políticas como o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos) e outros programas de compra institucional, como o garantido pela Lei 11.947/2009, que orienta a destinação dos recursos do PNAE, em que no mínimo 30% destes devem servir à compra de produtos oriundos da agricultura familiar, além do suporte ao acesso a mercados convencionais.

⁷ O programa de créditos era denominado PROCERA – Programa Especial de Créditos para a Reforma Agrária. Este programa vigorou até 1999. Nos anos seguintes foram criadas linhas específicas para atender assentados no âmbito do PRONAF. Já no âmbito da ATER, o programa era o LUMIAR e tinha por objetivo formar equipes técnicas locais para assessorar os assentados para a sua estruturação e capacitação.

No processo de desenvolvimento do Brasil, e, sobretudo nas últimas décadas, a agricultura familiar cumpriu - e vem cumprindo - um papel fundamental, ligado à garantia da segurança alimentar das próprias famílias agricultoras e da sociedade (CAZELLA; BONNAL; MALUF, 2009). Como demonstrado pelos dados do Censo Agropecuário do IBGE (2006), este segmento é responsável pela disponibilidade de 70% dos alimentos produzidos no país. Impõe-se a esta ampla categoria da sociedade brasileira, porém, um conjunto de constrangimentos ao seu livre desenvolvimento e talvez os principais ainda estejam relacionados ao acesso aos mercados para os seus produtos.

O acesso ao mercado para os produtos da agricultura familiar – e também dos povos tradicionais e assentados em programas de reforma agrária – sempre se deu de diferentes formas, nem sempre vantajosas aos produtores. Em parte, este acesso é intermediado por outros agentes (atravessadores locais, agroindústria e/ou outros conglomerados empresariais, etc.). Mas, também pode se dar pela venda direta em mercados locais ou regionais (feiras, etc.), ou pela intermediação de empreendimentos criados pelos próprios agricultores no âmbito das suas organizações, ou motivados por relações de proximidade – entre parentes, vizinhos, etc. – visando, assim, o controle de diferentes elos da cadeia produtiva.

Ao criar seus empreendimentos coletivos - cooperativas ou associações de produtores, e unidades agroindustriais (ou mesmo uma agroindústria familiar dentro do estabelecimento familiar) - os agricultores familiares passam a se preocupar não mais somente com a gestão da produção primária na sua unidade produtiva (com o trabalho dentro do sítio, do lote ou da comunidade), mas também com a gestão do empreendimento coletivo. E aqui se lhes impõem importantes desafios referentes à processos como: planejamento e organização da produção; agroindustrialização e agregação de valor; padronização de produtos em consonância com a legislação sanitária; gestão contábil, administrativa, de custos e organizacional; e acesso ao mercado (local, regional, nacional, externo, privado e institucional).

De modo geral, a diversidade das atividades desenvolvidas no âmbito da agricultura familiar sempre incluiu a agroindustrialização, não somente de produtos para fins alimentares, mas uma ampla gama de outros produtos (artesanato, vestuário, produtos ligados à madeira, etc). Esta agroindustrialização visando à agregação de valor pode ser entendida como uma importante estratégia de reprodução social e resiliência por parte das formas familiares de produção. Além disso, também, poderá ser entendida, de algum modo, como fruto do desdobramento de conhecimentos tradicionais e práticas históricas que encontram em um processo de transformação da produção primária, ou na produção artesanal, e mesmo a prestação de pequenos serviços, uma síntese desta categoria social.

Ao conquistarem, os agricultores, o controle sobre os principais elos da cadeia produtiva de determinada cesta de produtos ou produto específico (a produção primária, a transformação, comercialização, etc.), este processo permite a apropriação de uma fatia maior do excedente produzido, com consequentes reflexos na qualidade de vida dos envolvidos (SILVA, 2009).

Considerando o contexto de baixa escala de produção, custos logísticos elevados e não raro baixa capacitação, por um lado, para o aprimoramento de práticas de produção demanda-se um profícuo processo de organização dos próprios agricultores, criando e estruturando suas organizações formais e informais e seus empreendimentos coletivos. Por outro lado, este segmento demanda suporte técnico, desde a etapa inicial de organização e planejamento da unidade familiar até a gestão dos empreendimentos coletivos.

É importante destacar que os desafios colocados para o desenvolvimento rural brasileiro estão umbilicalmente ligados ao enfrentamento permanente de dois modelos, ou propostas de desenvolvimento, ou mesmo concepções de rural. Por um lado, persiste uma visão de espaço rural com função meramente produtivista e que cumpre a missão de contribuir para o equilíbrio da balança comercial do país. Nesta perspectiva basta o latifúndio e uma ideia de espaço rural como indústria de produção de matéria prima.

A elevada concentração da propriedade da terra nunca deve ser olvidada enquanto fator de manutenção de relações de poder e usos do espaço rural que guardam relação com a época do Brasil Colônia, como já alertava Caio Prado Jr. Em meados do século XX. No Estado de São Paulo, como ilustra a tabela 1, esta trazendo dados da estrutura fundiária para o ano de 2008, fruto de levantamento da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado, 88% dos estabelecimentos agropecuários tem menos de 100 hectares. A área correspondente a estes estabelecimentos, porém, corresponde a 31% do total. No outro extremo, porém, os 0,6% de estabelecimentos com mais de 1.000 hectares concentravam 21% do total das terras de São Paulo.

Tabela 1: Estrutura Fundiária, Estado de São Paulo, 2007/08.

ESTRATO	UPAs		Área	
	Número	%	Hectare	%
Área das UPAs com (0,1] ha	4.370	1,35	2.794,10	0,01
Área das UPAs com (1,2] ha	7.565	2,33	12.025,29	0,06
Área das UPAs com (2,5] ha	41.555	12,8	151.661,49	0,74
Área das UPAs com (5,10] ha	47.782	14,72	367.115,02	1,79
Área das UPAs com (10,20] ha	73.207	22,55	1.081.760,38	5,28
Área das UPAs com (20,50] ha	77.758	23,95	2.467.251,29	12,03
Área das UPAs com (50,100] ha	32.932	10,15	2.331.035,23	11,37
Área das UPAs com (100,200] ha	19.741	6,08	2.770.726,07	13,51
Área das UPAs com (200,500] ha	13.564	4,18	4.147.892,78	20,23
Área das UPAs com (500,1.000] ha	3.983	1,23	2.747.396,32	13,4
Área das UPAs com (1.000,2.000] ha	1.545	0,48	2.108.621,87	10,28
Área das UPAs com (2.000,5.000] ha	510	0,16	1.456.017,60	7,1
Área das UPAs com (5.000,10.000] ha	67	0,02	441.774,90	2,15
Área das UPAs acima de 10.000 ha	22	0,01	418.034,30	2,04

Fonte: Secretaria de Agricultura e Abastecimento, CATI e IEA, Projeto LUPA.

Com a Agricultura Familiar, conceito que abarca toda uma gama de atores do espaço rural, que teimam em não desaparecer e sucumbir ao modelo dominante de matriz exportadora, delineia-se alternativas diversas e propostas diferentes de desenvolvimento, que de fato incorporam valores e pressupostos como os apresentados no início desta seção, de equilíbrio entre as dimensões social, econômica e ambiental. Se reconhece a possibilidade de um rural com gente (WANDERLEY, 2009; DELGADO, 2009), com cultura, organização social apoiada em atividades agropecuárias, mas também atividades não agrícolas, de moradia, de disfrute da natureza e da paisagem.

3 A retomada da ATER, a PNATER e o contexto dos assentamentos federais no Estado de São Paulo

O Decreto nº 4.739, de 13 de junho de 2003 define que as atividades de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, voltadas para agricultores familiares, assentados, quilombolas, pescadores artesanais, povos indígenas e outros, passariam a ser coordenadas pela Secretaria da Agricultura Familiar – SAF, do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. Para coordenar o conjunto de princípios e diretrizes para uma “nova ATER”, foi instituído o Departamento de Assistência Técnica e Extensão rural - DATER da SAF/MDA, pelo Decreto Nº 5.033, de 05 de abril de 2004.

Em janeiro de 2010 foi sancionada a Lei 12.188, que instituiu a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária - PNATER e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária - PRONATER, alterando também a Lei de Licitações nº 8.666, de 21 de junho de 1993, incluindo, no artigo 24 que trata dos serviços passíveis de contratação com dispensa de licitação, o inciso XXX abaixo:

XXX - na contratação de instituição ou organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, para a prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural no âmbito do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária, instituído por lei federal.

Este marco legal possibilitou ao MDA e ao INCRA, dentre outros órgãos do governo, iniciarem o lançamento de chamadas públicas com objetivo de contratação de empresas de ATER para atender seu público beneficiário: agricultores familiares/remanescentes de Comunidades Quilombolas e beneficiários da Reforma Agrária, respectivamente.

Nos termos da Lei, a ATER é entendida como um serviço de educação não formal, de caráter continuado, no meio rural, que promove processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive das atividades agroextrativistas, florestais e artesanais.

Para a concretização de um processo capaz de promover esta concepção de ATER, a Política Nacional de ATER estabeleceu como seus objetivos a promoção do desenvolvimento sustentável, apoiando iniciativas econômicas, produtivas, de gestão de negócios, inserção no mercado, preservação ambiental e organização social, promovendo ainda o desenvolvimento de inovações, formação de agentes de ATER e sua integração com a pesquisa, com vistas ao aumento da renda e melhoria na qualidade de vida de seus beneficiários.

A mesma Lei instituiu, como principal instrumento de implementação da PNATER, o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária – PRONATER, com o objetivo de organizar a execução dos serviços de ATER ao público beneficiário, credenciando entidades executoras do Programa, que compreendem as instituições ou organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, previamente credenciadas através de requisitos previstos na Lei. Dentre outros requisitos para obter o credenciamento como entidade executora do PRONATER, o inciso IV estabelece que a entidade deve contar com corpo técnico multidisciplinar, abrangendo as áreas de especialidade exigidas para a atividade.

O Decreto nº 7.215, de 15 de junho de 2010, que regulamenta a Lei no 12.188, de 11 de janeiro de 2010, para dispor sobre o PRONATER, estabelece no seu Art. 6º, inciso III que a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a execução dos serviços de ATER compõe o processo de análise para a contratação da entidade executora, por ocasião das chamadas públicas, dentro do requisito de conhecimento técnico e científico na área de atuação, assim como a infraestrutura e capacidade operacional, e experiência na execução de serviços na área de atuação, por mais de cinco anos.

Complementarmente, a Portaria nº 116, de 26 de Dezembro de 2012, do Ministério do Desenvolvimento Agrário, em seu § 1º, ampliou a multidisciplinaridade do corpo técnico mencionado no inciso III acima citado, devendo conter, dos três profissionais mínimos a serem apresentados, “pelo menos um graduado na área de ciências agrárias, em cursos que contenham em sua grade curricular a disciplina de Extensão rural, um na área de ciências humanas ou sociais, de acordo com a classificação do MEC/Capes ou CNPq, e um terceiro, de qualquer área ou nível, que possua afinidade com as áreas temáticas de atuação da entidade”.

Para as famílias em assentamento federal, em outubro de 2011 o INCRA em sua Superintendência do Estado de São Paulo (SR08), com apoio do Ministério Público Federal,

elaborou a Chamada Pública nº 01/2011, para seleção de entidade executora de ATER para atuar em assentamentos do Estado de São Paulo. O montante de assentamentos foi dividido em 5 lotes, compreendendo diferentes regiões, totalizando 10.387 famílias, e definidas 14 metas a serem desenvolvidas em um período de 12 meses. Os contratos assinados com as entidades têm validade de 1 ano, sendo passível de renovação por até 5 anos.

A tabela 2 apresenta a síntese dos lotes, com as empresas selecionadas para a prestação dos serviços de ATER em cada região, no que consta do edital de Chamada pública e contrato inicial, bem como na renovação realizada em 2015. O primeiro lote reúne assentamentos distribuídos por 9 municípios do Pontal do Paranapanema. A responsabilidade pela execução dos serviços é do Instituto de Terras do Estado de São Paulo – ITESP. Eram 1.414 famílias no início do atendimento, com acréscimo de um novo assentamentos em 2015, chegando a 1.495 famílias atendidas em assentamentos federais da região.

Um segundo lote, o maior, é o de Andradina, com os serviços sob responsabilidade da COATER (Cooperativa de Trabalho de Assessoria Técnica e Extensão Rural). O lote inicialmente forma por 3.397 famílias passou a ser formado por 3.879 em 2015, em assentamentos distribuídos por 17 municípios daquela região de São Paulo.

Nos outros três lotes, a execução dos serviços ficou a cargo do Instituto Biosistêmico – IBS, organização social sem fins econômicos de direito privado com sede em Piracicaba – SP. O lote denominado Promissão contempla 20 assentamentos distribuídos por 11 municípios. O lote Araraquara, por sua vez é formado por 24 assentamentos espalhados por 18 municípios, a exemplo de Araraquara, Ribeirão Preto e de municípios da região de Bauru até Iaras. Por último, o lote São Paulo reúne 21 assentamentos da região metropolitana de São Paulo, da macrorregião, com destaque para Iperó e Itapetininga, Vale do Paraíba Paulista e Vale do Ribeira, Sul do Estado de São Paulo. No total dos três lotes, a partir de 2015 passaram a ser atendidas 5.783 famílias, distribuídas por 65 assentamentos em 44 municípios.

Tabela 2: Distribuição das famílias assentadas por número de Projetos de Assentamentos, Municípios e empresa executora dos serviços de ATER no Estado de São Paulo para 2012 e 2015.

Núcleo Operacional	Executora	Nº Famílias Edital.2011	Nº PA. Edital	Nº Municípios	Renovação 2015	Nº P.A 2015	Nº Municípios
Nº 1 - Pontal do Paranapanema	ITESP	1.414	17	9	1.495	18	9
Nº 2 - Andradina	COATER	3.397	39	12	3.879	47	17
Nº 3 - Promissão	IBS	1.652	18	10	1.747	20	11
Nº 4 - Araraquara	IBS	2.675	22	17	2.874	24	18
Nº 5- São Paulo	IBS	1.249	19	16	1.162	21	15
TOTAL		10.387	115	64	11.157	130	70

Fonte: Edital INCRA SR08 01/2011 e Projeto básico de prorrogação dos contratos - 2015

No contexto da PNATER, as ações são pensadas para o âmbito nacional. Estes recortes regionais e por assentamento sofrem por não serem consideradas especificidades territoriais e locais. Cada realidade é um universo de elevada complexidade do ponto de vista das distintas regiões, do clima, biomas, culturas e características da própria comunidade assentada.

Neste caso específico, a partir da chamada pública de ATER da Superintendência SR08, de outubro de 2011, nos lotes atendidos pelo IBS os trabalhos foram desenvolvidos valendo-se da aplicação de 14 metas (ações). Com o decorrer dos anos, aplicando-se a metodologia de estratificação das famílias que será detalhada em tópico específico deste artigo, foi possível identificar 128 ações diferentes que passaram a compor o rol de atividades do contrato e se configuraram em ferramentas para a atuação da equipe técnica.

Estes dados dão a dimensão do público atendido. Há, porém, elevada diferença entre os assentamentos e dentro destes entre as famílias assentadas que configuram uma realidade bastante complexa. A ação em ATER, portanto, deve lidar com esta complexidade e elevada heterogeneidade das comunidades e famílias atendidas. É neste sentido que ganha importância uma abordagem sistêmica na compreensão da realidade, na definição das estratégias de ação e na execução dos serviços. O desafio que se apresenta é, com equipes multidisciplinares e a configuração de metas apresentadas na chamada pública do INCRA, superar uma perspectiva disciplinar, na execução dos serviços de ATER de modo a promover e animar processos que alterem a realidade concreta dos assentados beneficiários, que encaminhem estas comunidades no rumo do desenvolvimento sustentável.

Algumas características gerais dos assentamentos atendido nos lotes 3, 4 e 5 merecem destaque na discussão aqui proposta. Uma é a permanência, mesmo em assentamentos antigos, de dificuldades de ordem estrutural, como estradas ruins, abastecimento precário de água, problemas de saneamento básico e condições de irregularidade da posse, com impactos no acesso de políticas públicas e programas públicos de apoio (IBS, 2016a). A dificuldade de acesso ao mercado também é uma permanência importante em assentamento mais antigos e se apresenta como limitador do processo de desenvolvimento destas comunidades.

O aspecto da organização social, porém, ganha contornos emblemáticos, já que afeta a capacidade de articular pautas coletivas e coloca desafios importantes para a estruturação e gestão de equipamentos de uso comum, tanto para apoiar a produção (máquinas e equipamentos agrícolas, agroindústrias, veículos para escoar a produção, etc) quanto espaços de convivência e equipamentos públicos, como escolas e posto de saúde (IBS, 2016b). Aliado a estas carências, estas áreas mais antigas já se deparam com o problema, ou desafio da sucessão geracional.

Nos assentamentos criados mais recentemente, as dificuldades são ainda de solução mais complexa. Em alguns casos, ganham contorno de problema insolúvel (IBS, 2016d). A dificuldade de acessar água para consumo humano e para a produção é generalizada. Começa na perfuração dos poços, raramente em quantidade ou capacidade de captação que atende à demanda. É ainda mais problemática no caso da distribuição. Há casos de redes precárias, instaladas pelos próprios assentados ou simplesmente não há rede de distribuição.

Se considerada a necessidade de viabilização econômica das áreas, a disponibilização de água para a produção também é um imperativo, especialmente nas áreas de transição do Bioma Cerrado, em que o regime de chuvas é concentrado em parte do ano, ficando longos períodos sem precipitação (IBS, 2014). As carências de ordem infraestrutural não se limitam à pouca ou nenhuma disponibilidade de estrutura de abastecimento de água. A condição geral das moradias é um problema sério na maior parte dos novos assentamentos, assim como as estradas e um conjunto de aspectos onde as famílias tem pouca ou nenhuma condição de interferir.

Aliado aos aspectos da infraestrutura, o acesso ao crédito, para além de submetido a uma lógica bancária, nem sempre superada pelos assentados, geralmente descapitalizados e não raro fora do perfil da clientela do banco, recorrentemente não dão conta das necessidades de investimento que permitam viabilidade econômica aos projetos produtivos.

Este contexto, apresentado brevemente é o espaço de trabalho das equipes de Assistência Técnica e Extensão Rural. Não se encerra, porém, em dificuldades internas nos assentamentos. A maior parte destes está localizada em pequenos municípios, e em cada localidade a relação com diferentes atores territoriais é diferentes, mais ou menos positiva, o que impõe situações em que, para casos extremos, a única atenção recebida pelas famílias assentadas vem da ATER ou do órgão de assistência social da prefeitura municipal (IBS, 2016c; IBS, 2016d).

4 Diálogo metodológico: proposta de ação em ATER no Estado de São Paulo

Em ATER, em tempos atuais, uma abordagem disciplinar seria reducionista e não abarcaria a complexidade de problemas dos assentamentos e mesmo de uma unidade familiar. Segundo Pinheiro (2000) é fundamentalmente importante compreender os princípios de uma perspectiva sistêmica. Segundo o autor, estes seriam os seguintes:

Visão do todo: A abordagem sistêmica visa o estudo do desempenho total de sistemas, ao invés de se concentrar isoladamente nas partes.

• **Interação e autonomia:** Sistemas são sensíveis ao meio ambiente com o qual eles interagem, o qual é geralmente variável, dinâmico e imprevisível. A fronteira do sistema estabelece os limites da autonomia interna, a interação entre os componentes do sistema e a relação deste com o ambiente.

• **Organização e objetivos:** Em um sistema imperfeitamente organizado, mesmo que cada parte opere o melhor possível em relação aos seus objetivos específicos, os objetivos do sistema como um todo dificilmente serão satisfeitos.

• **Complexidade:** Este enfoque parte do princípio de que, devido a interações entre os componentes e entre o meio ambiente e o sistema como um todo, este é bem mais complexo e mais compreensivo do que a soma das partes individuais.

• **Níveis:** Sistemas podem ser entendidos em diversos níveis, como por exemplo uma célula, uma folha, um animal, uma propriedade, uma região, o planeta e assim por diante (...). Um sistema em determinado nível pode ser entendido como um subsistema de outro nível. (PINHEIRO, 2000, p.3).

Em uma perspectiva reducionista, disciplinar, a ação em ATER focaria apenas um aspecto do problema. O que o autor propõe é o que chama de enfoque “soft-systems” aliado ao conceito de sustentabilidade para a atuação em ATER. A ideia é que o foco não sejam os objetos (uma vaca a ser atendida por um veterinário, uma planta a ser tratada pelo Engenheiro Agrônomo) mas sim as relações dentro do sistema, especialmente as que envolvem os seres humanos, bem como a relação do sistema com o meio ambiente em geral (PINHEIRO, 2000). “Nesta percepção, o técnico faz parte do sistema, interage com outros atores, como os agricultores e demais interessados (“*stakeholders*”), e todos participam do processo de construção dos resultados, os quais não são pré-determinados” (PINHEIRO, 2000, p. 10).

Considerada esta perspectiva, as premissas metodológicas adotadas pelo Instituto Biosistêmico na sua atuação com Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER, se apoiam em uma visão sistêmica sobre a realidade das pessoas atendidas e sua interação com o espaço habitado por elas. Há o reconhecimento explícito desta organização na ideia de “inovação para a sustentabilidade”, onde se reconhece o papel do conhecimento para orientar e animar processos de desenvolvimento socioeconômico, com respeito à uma agenda ambiental e o desenvolvimento humano integral. O esforço é de adotar conceitos e práticas que dialoguem com a proposta metodológica da Política Nacional de ATER – PNATER, em que a ação do Extensionista é uma ação pedagógica, educativa, ou seja, “a ATER é entendida como um serviço de educação não formal, de caráter continuado” (SILVA, 2015, p.17).

A proposta em desenvolvimento para a atuação em campo, com caráter operacional, resulta na aplicação prática de preceitos metodológicos que trafegam por diferentes estágios de desenvolvimento dos beneficiários atendidos, entendendo a realidade como heterogênea e não somente apoiada na produção agrícola e pecuária, mas também nos aspectos sociais. O espaço rural, portanto, é entendido como um “espaço de vida” e o assentamento, neste caso, é o *locus* da reprodução social das famílias assentadas. Assim, para a realização do trabalho de ATER foi constituído um coletivo multidisciplinar de técnicos das mais variadas áreas do conhecimento, que dialogam com a realidade e buscam alcançar uma visão de totalidade na troca intensa dentro da equipe e na adoção de metodologias participativas na execução dos serviços.

Neste sentido, na proposição de soluções para os diferentes desafios encontrados nos assentamentos, são considerados três estágios principais de desenvolvimento das famílias, arbitrariamente definidos e que por sua vez exigem propostas distintas de atuação técnica. Para a atuação a campo, portanto, propõe-se partir de um diagnóstico e de uma estratificação básica das famílias dentro de cada assentamento

O primeiro estágio considerado, se caracteriza por famílias com ainda maior dependência dos beneficiários de programas sociais de inclusão e da Previdência social. São famílias com baixa renda, comumente são descapitalizadas e com baixa capacidade de investimento. Enquadra-se nesta situação famílias com pouca disponibilidade de força de trabalho, beneficiários solitários ou mesmo famílias com pessoas portadoras de necessidades especiais ou com saúde debilitada ao ponto de afetar negativamente a condição social.

Neste estágio de desenvolvimento o sistema produtivo é incipiente, em grande medida apoiado em pouca produção, muitas vezes contando apenas com técnica rudimentar, com produção para fins de subsistência. Para este quadro, as principais ações que vem sendo indicadas na atuação em ATER, aqui sistematizadas, passam pela inclusão social, com orientação e assessoria na garantia de direitos básicos de cidadania, bem como na orientação técnica focada para o fortalecimento de sistemas de produção de subsistência, visando ampliar a disponibilidade e diversidade de alimentos para a alimentação da própria família. Estas ações são de cunho estruturante, com objetivo de criar as condições para a superação do quadro de carência em médio ou longo prazo.

Um segundo estágio de desenvolvimento dos beneficiários assentados em programas de reforma agrária diagnosticado e que serve à orientação da ação em ATER é de uma situação já mais estruturada, mas ainda com limites importantes, principalmente na esfera da produção e do investimento produtivo. A principal característica, portanto, é de famílias onde já se inicia a organização da produção, mas com produtividade ainda baixa. Além disso, neste estágio intermediário de desenvolvimento, não são observadas iniciativas de agregação de valor à produção e a comercialização é dependente de intermediários, ou apenas alcança alguma autonomia em Programas de compra governamental, caso do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA.

O aspecto da comercialização, para estes agricultores é um elemento emblemático. O peso dos programas de compra institucional é elevado, o conhecimento sobre outras alternativas de mercado é baixo e a participação em organizações de produtores, quando ocorre, é pouco efetiva ou se dá em condição de pouca participação nos espaços de decisão. Por fim, característica não menos importante é a baixa capacidade de investimento e reinvestimento, bem como a pouca capacidade de crédito resultante da indisponibilidade de garantias de capital, ou mesmo a inadimplência.

A introdução de tecnologia de produção, organização e gestão, inclusão em linhas de crédito ou renegociação de dívidas são ações indicadas para este perfil de agricultor assentado. O desafio da organização, com a formação ou fomento à participação em grupos formais ou informais tem se mostrado como uma estratégia importante de atuação (IBS, 2015). Além disso, ações focadas para organizar a comercialização, bem como na qualificação da atuação de mercado se mostram fundamentais, especialmente para superar o PAA enquanto única alternativa de escoamento da produção e mesmo para se alcançar a esfera dos contratos de fornecimento à Alimentação Escolar ou um conjunto de possibilidades do mercado convencional (IBS, 2015).

Já no terceiro estágio de desenvolvimento dos beneficiários, a que denominamos de Perfil Produtivo/autônomo, os níveis de produtividade, conhecimento e presença no mercado são maiores. Característica importante deste grupo é a maior clareza quanto à cadeia produtiva em que atua, ou cultura principal do lote, onde há maior especialização. A participação em cooperativas e associações já é assimilada e há maior qualificação na forma de se posicionar

frente ao mercado. É neste grupo que se enquadram produtores que já conseguem agregar atributos de diferenciação aos produtos, como os decorrentes da maior qualidade, padronização e mesmo a transformação (processamento), que resulta em agregação de valor.

É comum para este grupo de assentados a experiência em comercialização com o varejo e relações de mercado já mais complexas. Já é possível a agricultura por contrato, ou seja, a produção levada à cabo para atender a um contrato de compra. É também este grupo que detém a maior capacidade de reinvestimento no lote, o acesso ao crédito bancário é mais comum, com a gestão dos fatores de produção mais eficiente.

A ação principal proposta pela ATER, neste caso, é de fortalecimento das cadeias produtivas, introduzindo inovações técnicas, com o maior número de visitas destinado ao acompanhamento e orientação produtiva. A melhoria na gestão das organizações sociais também é uma prioridade nas ações da ATER, para este perfil produtivo, com vistas a ampliar e diversificar as oportunidades de mercado, com maior peso em atividades de planejamento e articulação de mercado (IBS, 2015).

Desta forma, com a divisão dos beneficiários assentados em perfis básicos e com o trabalho se mostrando mais assertivo, o resultado vem sendo positivo em pelo menos três aspectos. Primeiro, na otimização dos recursos materiais e humanos disponíveis, já que a atividade a ser desenvolvida com cada família beneficiária, vai de encontro com a sua necessidade concreta.

Segundo, no aproveitamento eficiente das equipes multidisciplinares, que planejam suas ações em consonância com demandas reais dos assentados, e mesmo a identificação destas diferentes situações permite aos gestores das equipes de ATER direcionar profissionais para o atendimento de cada caso, alcançando maior eficácia operacional. Por fim, o último aspecto é a possibilidade de troca de experiência entre os assentados e o adensamento das relações com atores externos ao assentamento, já que os agentes de ATER, na busca de solução para os problemas identificados, estabelecem relações com diferentes atores das esferas pública e privada do território onde se localiza o assentamento. Estas relações se dão com órgãos públicos para a garantia dos direitos básicos de cidadania, com agentes financeiros, no sentido de facilitar o acesso ao crédito e com agentes do mercado para ampliar oportunidades de renda.

O diagnóstico feito pelos técnicos em cada assentamento deve embasar um processo de planejamento das ações que são coordenadas por técnicos focais, ou seja, em cada assentamento há uma equipe ou técnico Extensionista com atuação diuturna e responsável por atender às famílias. A vantagem desta forma de atuação está no adensamento da relação com as famílias, principalmente fortalecendo laços de confiança. O planejamento das ações a serem desenvolvidas em cada assentamento parte da definição de “eixos estratégicos” que orientam as ações e coordenam a distribuição das atividades no tempo. A definição destes eixos estratégicos é que mostra onde será possível chegar com o trabalho de ATER.

Assim, a abordagem técnica deve levar em consideração, para além dos estágios de desenvolvimento, o contexto sócio cultural e político daquela comunidade. Qualquer planejamento precisa ter ligação com os anseios dos agricultores e agricultoras. Desta forma, ao término de cada ano de contrato vem sendo possível avaliar as ações e revisar o planejamento em cada assentamento, em cada região.

Um desafio importante na execução do planejamento vem sendo a diferenciação dos trabalhos que efetivamente são de ATER, as 128 metas que orientam a atuação dos técnicos a partir do contrato firmado em 2011 e renovado ano após anos desde então, com pautas específicas do INCRA. Aqui se identifica uma confusão, em que não raro o técnico é confundido com o servidor do INCRA. Neste sentido, durante estes últimos anos essa distinção foi sistematicamente trabalhada, para que as comunidades aproveitassem ao máximo as capacidades das equipes. Com resultados variados e que carecem de melhor avaliação as potencialidades das equipes puderam estimular as capacidades e a autonomia das comunidades,

ora organizando as pautas do grupo, ora contribuindo na elaboração e consolidação das organizações sociais, mas principalmente na construção de capacidades internas em um rico processo de troca e crescimento mútuo.

5 O desafio da gestão do conhecimento

A obrigatoriedade de apresentação de um corpo técnico multidisciplinar experiente e qualificado para o credenciamento como entidade executora mostrou não ser um desafio difícil de ser sobrepujado. Entretanto, na medida em que a equipe inicial vai sendo alocada nas primeiras chamadas públicas de ATER, surge a necessidade de ampliação deste corpo técnico, para fazer frente a novas chamadas, trazendo à tona a necessidade de se estabelecer uma gestão sobre o conhecimento que vai sendo gerado nos diversos projetos e nas diferentes equipes, de forma que possa ser transferido e compartilhado, gerando assim novos agentes de ATER fruto do conhecimento acumulado pela entidade executora.

Serão apresentados, a seguir, alguns dos desafios da gestão do conhecimento a partir dos requisitos e características das chamadas públicas de ATER, que dialogam com a perspectiva metodológica apresentada e o desafio de promover o desenvolvimento sustentável.

5.1 Corpo técnico multidisciplinar como princípio da PNATER

Adoção de metodologia participativa, com enfoque multidisciplinar, interdisciplinar e intercultural, buscando a construção da cidadania e a democratização da gestão da política pública (Art. 3º, inciso III, Lei 12.188 de 11/01/2010).

Ao comporem-se equipes multidisciplinares para fazer frente aos propósitos da ATER, as entidades executoras passam a operacionalizar um conjunto de conhecimentos pertencentes aos membros da equipe, e que necessitam ser sistematizados e gradativamente incorporados pelas entidades, de forma a transformá-los em ativos e incorporá-los em rotinas e processos organizacionais. Quanto mais incorporado estiver o conhecimento, maior competitividade terá a entidade executora, fazendo com que as experiências anteriores em serviços de ATER sejam colocadas à disposição das equipes em novas chamadas públicas. Somente desta forma as entidades executoras poderão, na prática, fazer frente ao critério de possuir experiência anterior em serviço de ATER, reduzindo a possibilidade de perda de conhecimento que ocorre com as inevitáveis substituições que ocorrem no corpo técnico ao longo da execução.

Conforme destaca Rossetti (2009), em organizações providas de elevada proporção de pessoal altamente qualificado no campo que atua, a competência organizacional é consolidada pelo desenvolvimento de ligações e ações multidisciplinares intra e inter organizacionais, que devido às mudanças tecnológicas e à organização de equipes interdisciplinares, têm importância crucial onde os membros da equipe são trabalhadores do conhecimento.

Para Feliciano (2013) as organizações de extensão rural devem garantir a multidisciplinaridade de suas equipes, fortalecendo esse caráter com a troca de saberes e construção do conhecimento coletivo com outras organizações de ensino, pesquisa e extensão e demais atores do meio rural. Segundo o autor, as organizações de extensão rural que mantêm ininterruptos os contatos com o meio científico e com os conhecimentos tradicionais dos agricultores e demais atores, apoderam-se do conhecimento pelo ambiente, mas precisam adotar medidas para que esse ativo seja internalizado, sistematizado e potencializado através da gestão do conhecimento, que oferece relevante contribuição às organizações por possuir relação direta com as estratégias e o planejamento.

Ainda como defendido por Feliciano (2013), as organizações intensivas em conhecimentos possuem perfil inovador, criativo, flexível, empreendedor, enfim, são

organizações onde o compartilhamento do conhecimento consiste em uma das formas de gerar conhecimentos novos, de agregar valor e estabelecer diferenciais competitivos. Para o autor, do ponto de vista da gestão do conhecimento, o técnico Extensionista assume um papel fundamental, uma vez que atua fortemente baseado em conhecimentos técnicos e científicos, mantendo contato constante e contínuo com conhecimentos tácitos, portanto, com a experiência, esse profissional pode, no desenvolvimento de atividades, potencializar os conhecimentos complementares, tão importantes no meio rural. Por outro lado, sob a ótica organizacional, essa variedade de conhecimentos possibilita à extensão rural contribuir com a geração de diferenciais competitivos às organizações.

Neste sentido, a constituição de um corpo técnico multidisciplinar permite à organização executora a possibilidade de articular diferentes conhecimentos disciplinares que devem ser sistematizados para embasar o processo de gestão do conhecimento na organização, este servindo à capacitação de novos quadros, mas também dando suporte à consolidação de procedimentos metodológicos. A gestão eficiente do conhecimento na organização se reflete na qualidade e eficácia dos serviços prestados, com resultados positivos em prol do processo de desenvolvimento sustentável do público atendido.

5.2. Gestão de equipes à distância

No contexto da execução de contratos de ATER um último desafio importante que vem se apresentando refere-se à gestão de equipes a distância. Apesar do critério estabelecido na PNATER de “possuir base geográfica de atuação no Estado em que solicitar o credenciamento” na Lei 12.188 Art. 15, inciso III (2010), os projetos poderão ocorrer em amplas áreas, exigindo, muitas vezes, que a gestão da equipe de ATER pela entidade executora ocorra à distância, havendo assim um distanciamento que não contribui para a percepção da equipe sobre os aspectos culturais e organizacionais da entidade executora, tornando a gestão do conhecimento um desafio ainda maior.

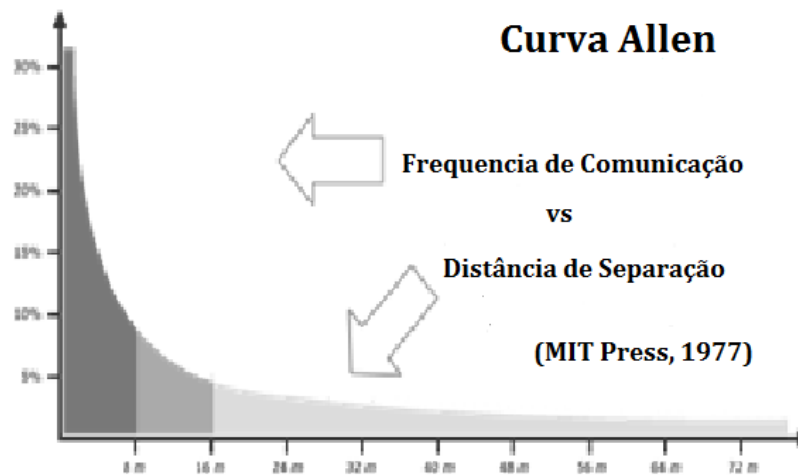
Para Silva (2014) o gerenciamento de equipes remotas é caracterizado como um projeto que não compartilha necessariamente a mesma estrutura física, exigindo do gerente de projetos muito empenho em sua atuação, assim como um significativo esforço para executar uma comunicação objetiva, eficiente e motivadora através de mecanismos, ferramentas e/ou instrumentos que atinjam todos em tempo hábil, independentemente da diferença de fuso horário, idioma, conhecimento, entre outros

Esta questão ganha relevância adicional ao se avaliar o documento de trabalho interdisciplinar escrito por Allen (2001) a respeito dos padrões de comunicação no local de trabalho, mostrando que, quanto maior a distância física existente entre as pessoas, menos elas vão se comunicar. Como pode ser visto no Gráfico 1, ampliando-se a distância entre os membros da equipe, as dificuldades de comunicação aumentam. O cenário ideal seria de mesmo a distância manter elevados níveis de troca e comunicação, o que se impõe como desafio à gestão de contratos de ATER com equipes dispersas em grandes áreas.

Patrick (2014) em seu artigo publicado em Social Networks, identificou uma exceção no padrão da Curva Allen. Segundo ele, a identificação de assuntos em comum gera as “comunidades de interesse”, ampliando a comunicação de forma considerável entre pessoas, apesar do distanciamento físico, antes que encontros pessoais, que são inevitáveis, ocorressem.

Assim, segundo Silva (2014), é necessário que o gerente de projetos identifique, planeje e implemente mecanismos funcionais e infraestrutura de comunicação que possam promover a integração operacional e cultural da equipe de projetos. O autor indica ainda que uma equipe virtual parece ser mais bem-sucedida quando o treinamento é realizado em habilidades e tecnologia de comunicação, devendo ocorrer com maior frequência para as equipes virtuais do que para as equipes tradicionais, uma vez que a tecnologia é a base para a comunicação e está a evoluir num ritmo acelerado.

Gráfico 1: Curva Allen



Fonte:(citado por PATRICK, 2014)

Brito (2012) estudou a gestão do conhecimento a partir da percepção dos gestores de uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural, e nos mostra o tamanho do desafio ainda por vencer pelas entidades executoras credenciadas. Como resultado, o estudo demonstrou que a instituição, com base em metodologia de medição adotada na pesquisa, apresentou padrões aceitáveis, considerando os parâmetros da literatura. Contudo, seu desempenho geral foi baixo, ficando aquém da média considerada aceitável de todas as seções estudadas, que seria de 55%, em que foi alcançado o nível de 34,12%. De forma mais ampla, a pesquisa demonstrou que a média do Processo Tático, que se refere à forma como as pessoas lidam diariamente com o conhecimento utilizando-o como ferramenta para criar valor e resolver os problemas, aprender e repassar o que aprenderam para os demais alcançou o nível de 34,6%; enquanto o Processo Estratégico, que trata do alinhamento entre as estratégias do conhecimento com as estratégias gerais da instituição, enfatizando-se o papel dos grupos e das lideranças organizacionais, obteve 33,4% de intensidade.

Esta medição não foi realizada para a execução dos trabalhos relacionados à chamada pública INCRA 01/2011. O que é possível afirmar a partir do olhar crítico sobre a realidade analisada é que estes desafios estão fortemente presentes na executora de ATER não pública e vem sendo atacados a partir a) do planejamento coletivo de ações, com o acompanhamento diuturno dos gerentes de contratos e gestores de equipes; b) realização de encontros de capacitação regionais para alinhamento dos conhecimentos sobre as ações a serem desenvolvidas e compartilhamento das dificuldades enfrentadas; c) criação de comunidades de interesse, a exemplo do grupo de veterinários, do grupo de assistentes sociais e outros que mantem comunicação mais intensa; d) constituição de uma estrutura de suporte administrativo que descola o gestor do contrato e os gestores de equipes das atividades administrativas, dando mais liberdades a estes para acompanhar diuturnamente os técnicos em campo, orientando o planejamento e contribuindo para que as ações se tornem mais assertivas e; e) formação de uma equipe de assessoria técnica de suporte com a incumbência de orientar o planejamento das ações de cada técnico e assessorar os gestores na execução dos trabalhos.

6 Considerações finais

A iniciativa deste artigo reflete o esforço dos autores em sistematizar processos vivenciados no cotidiano de sua atuação profissional. O ponto de partida é a execução de um contrato resultante de chamada pública de ATER do INCRA no Estado de São Paulo, cujo objetivo é o atendimento, com serviços de ATER, a famílias assentadas em diferentes regiões do Estado. A partir desta demanda concreta, a realidade das diferentes comunidades atendidas exigiu o aprimoramento permanente das práticas, a adoção de estratégias eficientes para a gestão das equipes, além da adoção de metodologias que estivessem alinhadas com propósitos de transformação social e desenvolvimento sustentável do público atendido.

Uma questão que permeia o artigo tem relação com a concepção de desenvolvimento, que por sua vez orienta o planejamento das ações e os objetivos da atuação em ATER. Há que reconhecer que o Brasil avançou em décadas recentes no fortalecimento da sua agricultura familiar e que foram criadas, em grande medida em resposta a forte demanda social, políticas públicas importantes para dar suporte a este segmento social, que é responsável pela produção da maior parte dos alimentos que compõem a cesta básica no Brasil. Porém, embora tenha ocorrido o fortalecimento da agricultura familiar, a permanência do latifúndio, maquiado e modernizado sob a insígnia do agronegócio, aliado à manutenção do processo de concentração da propriedade da terra ainda configuram as principais características da realidade agrária brasileira nesta segunda década do século XXI.

Sobressai, portanto, a necessidade de aprofundar o debate sobre o desenvolvimento rural no Brasil, considerando e fortalecendo a ideia de desenvolvimento sustentável, que corrobora com uma ideia de um rural plural, não somente visto como espaço de produção agropecuária. Ou seja, neste espaço as pessoas também podem viver e praticar as mais diversas atividades econômicas e culturais. Neste sentido, o debate sobre a reforma agrária e a persistência de uma “questão agrária” no Brasil deve retornar à agenda, dando vazio a alternativas mais democráticas de uso dos solos e de acesso aos recursos naturais.

No artigo foi apresentada e discutida uma proposta metodológica de execução de serviços de ATER. As experimentações que vem sendo feitas com a referida metodologia indicam um conjunto de desafios ainda por enfrentar, embora já se perceba avanços importantes:

- a) Persiste a necessidade de superar visões disciplinares na execução dos serviços referentes a ATER. A adoção de uma abordagem sistêmica continua sendo um desafio na medida em que é ainda baixa a compreensão dos profissionais sobre como operacionalizar ações alinhadas com uma visão desta natureza. Este problema vem sendo atacado com a capacitação permanente e acompanhamento dos técnicos no processo de planejamento da atividades;
- b) Este desafio anterior guarda forte relação com a característica e experiências das equipes técnicas de ATER. Em grande medida, os profissionais vêm sendo capacitados em metodologias participativas e para analisar a realidade de forma sistêmica a partir da execução da chamada pública. Os Extensionistas não saem da universidade preparados para atuar com metodologias participativas ou operacionalizar em campo um modelo de assistência técnica de matriz construtivista e dialógica, como apregoado na PNATER, atenta à uma realidade marcadamente complexa dos assentamentos e das famílias assentadas;
- c) O formato das chamadas, por mais que já tenha ocorrido avanços importantes, com a ampliação das metas, ainda carrega certa rigidez, mas sobretudo permite que se misturem ações específicas de ATER com demandas que são de responsabilidade exclusiva do INCRA. Ou seja, ainda se gasta tempo expressivo respondendo a demandas administrativas do órgão que não estão no escopo do que deveria ser a

atuação em ATER. O resultado é menos tempo das equipes técnicas dedicado em animar processos de desenvolvimento dos assentamentos, com aprimoramento das práticas de produção e capacitar as famílias;

- d) Por fim, um desafio ressaltado no artigo se refere a formas de gestão do conhecimento dentro da organização executora dos serviços de ATER. Considerando a dispersão das equipes e a característica de equipes multidisciplinares nem sempre intensamente conectadas, diferentes estratégias devem ser adotadas. A principal passa pelo adensamento da relação dos membros da equipe. Uma iniciativa que vem apresentando resultado importante é da separação das atividades de característica administrativa, com formação de um corpo técnico com atribuição específica, liberando o gestor do contrato e os gestores de equipes (coordenadores das equipes) para que estejam diuturnamente acompanhando as atividades dos técnicos. Aliado a esta iniciativa, assessores com experiência em ATER se mantêm a disposição tanto dos gestores quanto dos técnicos para sanar dúvidas e orientar especialmente o processo de planejamento.

O avanço na superação deste conjunto de desafios significa o aprimoramento na prestação de serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural. A realidade complexa dos assentamentos deve ser enfrentada de forma conjunta e colaborativa com as famílias assentadas, o que impõe às equipes de ATER conhecimentos e experiências que não podem se perder. Os riscos de descontinuidades em contratos desta natureza e a não rara desmobilização de equipes por conta de mudança nas estratégias de agentes políticos ou motivações outras não previstas devem ser mitigados com a sistematização de conhecimentos e práticas e a consolidação de ferramentas de gestão no âmbito das organizações executoras de ATER para permitir a execução de novos contratos, com novas equipes, ou mesmo a retomada após períodos de interrupção, comuns na história da ATER no Brasil.

Referências

BRASIL - Ministério da Educação. **Lei 11.947/2009**. Disponível em www.educacao.gov.br. Acesso em março de 2012.

BRASIL, Casa Civil da Presidência da República. **Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006**: Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm. Acessado em junho de 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Fundamentos teóricos, orientações e procedimentos metodológicos para a construção de uma pedagogia de ATER**. Brasília: MDA/SAF, 2010. 45 p.

BRITO, Lydia Maria P.; OLIVEIRA, Patrícia Weber S. de; CASTRO, AHIRAN BRUNI C. de. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 46 (5): 341-366, set./out. 2012.

CAZELLA, A.; BONNAL, F.; MALUF, R. (ORGs.). **Agricultura familiar: multifuncionalidade e desenvolvimento territorial no Brasil**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2009.

CAETANO, M. R.; VALENTE, A. L. E. F. Desafios para a produção familiar nos mercados diferenciados. In: **Anais do IV Encontro da Rede de Estudos Rurais: Mundo rural, políticas públicas e atores em reconhecimento político**. Curitiba: UFPR, 2010.

DELGADO, Nelson Giordano. **Papel e lugar do Rural no Desenvolvimento Nacional**. Rio de Janeiro: IICA/MDA, 2009.

FELICIANO, Antônio M. **Extensão rural: criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento**. Florianópolis: Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2013.

IBS – Insituto Biosistemico. Plano de Recuperação do Projeto de Desenvolvimento Sustentável da Barra. Ribeirão Preto-SP: INCRA, 2014.

IBS – Insituto Biosistemico. Relatório descritivo da atividade: encontro de avaliação do projeto Ater Mais Gestão. Espírito Santo do Pinhal-SP e Alfenas-MG: MDA - CHAMADA PÚBLICA SAF/ATER N°06/2012 – LOTE 07. Dia 29 e 30 de Abril de 2015.

IBS – Insituto Biosistemico. Plano de Recuperação do Projeto de Assentamento Bela Vista do Chibarro. Araraquara-SP: INCRA, 2016 (a).

IBS – Insituto Biosistemico. Plano de Recuperação do Projeto de Assentamento Sítio Casa Grande. Biritiba Mirim-SP: INCRA, 2016 (b).

IBS – Insituto Biosistemico. Plano de Desenvolvimento do Projeto de Assentamento Luiz Beltrame. Gália-SP: INCRA, 2016 (c).

IBS – Insituto Biosistemico. Plano de Desenvolvimento do Projeto de Assentamento Orlândia (Aparecida Segura). Orlândia-SP: INCRA, 2016 (d).

MATTEI, L. Programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar (PAA): antecedentes, concepção e composição geral do programa. **Sociedade e Desenvolvimento Rural**, Brasília: vol. 1, n° 1, 2007.

_____. A reforma agrária brasileira: evolução do número de famílias assentadas no período pós-redemocratização do país. **Estud. Soc. e Agric.**, Rio de Janeiro, vol. 20, n. 1, 2012: 301-325.

MONTIBELLER FILHO Gilberto. Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável: conceitos e princípios. Florianópolis: **Textos de Economia**, v. 4, a. 1, p. 131-142, 1993.

MIRANDA, Carlos e TIBURCIO, Breno (Orgs). **Políticas de desenvolvimento territorial e enfrentamento da pobreza rural no Brasil**. Brasília: IICA, 2013 (Série desenvolvimento rural sustentável; v.19).

PINHEIRO, Sergio L. G. O enfoque sistêmico e o desenvolvimento rural sustentável: Uma oportunidade de mudança da abordagem hard-systems para experiências com soft-systems. **Revista Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**, Emater, Porto Alegre, v.1, n.2, abr./jun.2000, págs. 27-37”.

PATRICK, Alan. Allen curves and social media – plus ca change? Social Networks. January 17, 2014. Disponível em: <http://www.broadstuff.com/archives/2782-Allen-Curves-and-Social-Media-Plus-ca-Change.html>. Acesso em 20 de maio de 2015.

REIS, José. Uma epistemologia do território. In: *Estudos Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, vol. 13, no. 1, 2005: 51-74.

SACHS, I. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SCHNEIDER, S.; MATTEI, L.; CAZELLA, A. A. Histórico, caracterização e dinâmica recente do Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Publicado em: SCHNEIDER, S.; SILVA, M. K.; MARQUES, P. E. M. (Org.). Políticas Públicas e Participação Social no Brasil Rural. Porto Alegre, 2004, p. 21-50.[mimeo]

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SENNETT, Richard. **Juntos: Rituales, placeres y políticas de cooperación**. Traducción de Marco Aurelio Galmarini. Barcelona: EDITORIAL ANAGRAMA, 2012.

SILVA, C. A. La configuración de los circuitos de proximidad en el sistema alimentario: tendencias evolutivas. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, Barcelona: v. 54, p. 11/1-32, 2009.

SILVA, Claudio Pinheiro da. **Desafios da gestão do conhecimento em Chamadas Públicas para Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER - a partir da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural – PNATER**. Londrina: FGV (Trabalho de conclusão de curso – MBA em Gerenciamento de Projetos), 2015.

WANDERLEY, M. de Nazereth Baudel. **O mundo rural como um espaço de vida: reflexões sobre a propriedade da terra, agricultura familiar e ruralidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.